

Katedra: Katedra tělesné výchovy

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Management sportovní

Možnosti házenkářského klubu HC TJ Auto Škoda
Mladá Boleslav

Possibilities of handball club HC TJ Auto Škoda
Mladá Boleslav

Bakalářská práce: 2013-FP-KTV- 515

Autor:

Vojtěch Svárovský

Podpis:

Vedoucí práce: Mgr. Radim Antoš

Konzultant:

Počet

stran	grafů	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
67	2	9	4	19	0

V Liberci dne: 19.12.2013

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta přírodovědně-humanitní a pedagogická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Svárovský**
Osobní číslo: **P10000231**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management sportovní**
Název tématu: **Možnosti házenkářského klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav**
Zadávající katedra: **Katedra tělesné výchovy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je vypracovat návrh na zlepšení situace v klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav.

Dílčí úkoly:

1. Seznámit s historií klubu.
2. Charakterizovat ekonomické a právní normy spojené s občanským sdružením ve sportu.
3. Analyzovat současný stav klubu.
4. Vypracovat návrh na zlepšení situace klubu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. Management a marketing sportu. Praha: Olympia.
ISBN 978-80-7376-150-9.

DĚDKOVÁ, J. a HONZÁKOVÁ, 2009. I. Základy marketingu. 4. vyd. Liberec:
Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-514-3.

NOVOTNÝ J. a kol., 2009. Sport v ekonomice. 1. vydání Praha: Nakladatelství
Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-666-0

TŮMA, M., TKADLEC, J., 2002. Házená. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,
spol. s.r.o. ISBN 80-247-0219-3

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Radim Antoš

Katedra tělesné výchovy

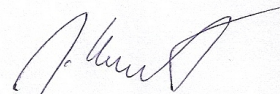
Datum zadání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**



doc. RNDr. Miroslav Brzezina, CSc.
děkan

L.S.



PaedDr. Jindřich Martinec
vedoucí katedry

V Liberci dne 6. května 2013

Čestné prohlášení

Název práce: Možnosti házenkářského klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav
Jméno a příjmení autora: Vojtěch Svárovský
Osobní číslo: P10000231

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo.

Prohlašuji, že má bakalářská práce je ve smyslu autorského zákona výhradně mým autorským dílem.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Prohlašuji, že jsem do informačního systému STAG vložil/a elektronickou verzi mé bakalářské práce, která je identická s tištěnou verzí předkládanou k obhajobě a uvedl/a jsem všechny systémem požadované informace pravdivě.

V Liberci dne: 19.12.2013

Vojtěch Svárovský

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Mgr. Radimovi Antošovi za odborné vedení mé práce, cenné rady a konzultace. Děkuji také vedení klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, jmenovitě pak Pavlu Náhlíkovi, za poskytnutí materiálů potřebných pro vypracování praktické části této práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval za podporu své rodině a Bc. Adéle Lexové.

Anotace

Bakalářská práce „Možnosti házenkářského klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav“ ve své teoretické části rozebírá problematiku týkající se neziskového sektoru a následně charakterizuje ekonomické a právní normy spojené s občanským sdružením ve sportu, poukazuje na hodnotu dobrovolné práce a vysvětluje problematiku financování tělesné kultury a sportu v České republice. Při práci na praktické části byla využita sekundární analýza dat, rozhovory s vedením klubu a SWOT analýza. V této části je také uvedena stručná historie klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav a analýza jeho současného stavu spojená s porovnáním výkazů zisků a ztrát v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013. Všechny zjištěné poznatky byly zahrnuty ve SWOT analýze a bylo z nich následně vypracováno několik návrhů na zlepšení situace klubu. Návrhy jsou zaměřeny na oblast financí, ve které bylo klubu navrženo získání dlouhodobého sponzora, zvýšení oddílových příspěvků a zavedení dobrovolného vstupného. Dále na oblast řízení klubu, ve které bylo navrženo zavedení dlouhodobého a střednědobého plánování a zapojení aktivních členů klubu do jeho činnosti. Návrhy v oblasti propagace se zaměřují na opětovné navázání spolupráce s regionálními médii, využití pauzy mezi jednotlivými poločasy při utkáních „A“ týmu a vylepšení propagace na internetu. V oblasti návrhů týkajících se členské základny, bylo navrženo její rozšíření a s tím spojené pořádání náborových akcí a spolupráce se školskými zařízeními. Ohledně materiálního zázemí bylo klubu navrženo provést inventuru svého vybavení.

Klíčová slova

neziskový sektor, občanské sdružení, HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, financování TJ a SK, SWOT analýza

Annotation

The theoretical part of the thesis “Possibilities of handball club HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav” deals with issues relating to the non profit sector and then it characterizes economic and law norms and specifications connected to civic associations in sport. It also points out the value of voluntary work and explains the topic of financing physical culture and sport in the Czech Republic. In the practical part there was used secondary data analysis, interviews with club headquarters and SWOT analysis. A brief history of club HC TJ AŠ Mladá Boleslav is presented as well as the analysis of its actual state with comparison of club profit and loss accounts in the years from 2010 to 2013. All findings are included in SWOT analysis and a few proposals on improving the club situation are presented. The proposals are focused on the sphere of finance, where it was suggested that the club should find long-term sponsor, raise the membership fee and establish voluntary admission. Furthermore, the proposals are concerned on the sphere of club management, where it was proposed to establish long-term and medium-term planning and involve active members in club functioning. The proposals on the sphere of promotion are focused on resumption of cooperation with regional media, use of the break during half time of “A” team match and better promotion on the Internet. In the sphere, relating to membership base, it was suggested that the club should extend his membership base, arrange recruitment events and cooperate with educational institutions. The club was also proposed to do inventory of its equipment.

Key words

non profit sector, civic associations, HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, financing of sport clubs and physical training associations, SWOT analysis

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	10
Seznam grafů	10
Seznam uvedených zkratk a symbolů	11
ÚVOD	12
1 CÍLE A ÚKOLY	13
2 NEZISKOVÝ SEKTOR	13
2.1 Neziskový veřejný sektor	14
2.2 Neziskový soukromý sektor	15
2.3 Sektor domácností	15
2.4 Charakteristika nestátních neziskových organizací	16
2.5 Vize, poslání, funkce a cíle neziskové (sportovní) organizace	18
3 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ	19
3.1 Stanovy	19
3.2 Zánik občanského sdružení	20
4 DOBROVOLNICTVÍ	21
4.1 Motivace dobrovolníků	21
4.2 Získávání dobrovolníků	23
4.3 Dělení dobrovolnické práce	23
4.4 Dobrovolnictví v tělesné kultuře a sportu	24
5 FINANCOVÁNÍ TĚLESNÉ KULTURY A SPORTU V ČR	25
5.1 Financování tělesné kultury a sportu z veřejných zdrojů	26
5.1.1 Účelové dotace	27
5.1.2 Neúčelové dotace	27
5.1.3 Státní podpora sportu pro rok 2013	28
5.2 Financování tělesné kultury a sportu ze soukromých zdrojů	30
5.3 Zdroje financování TJ a SK z hlavní činnosti	30
5.4 Zdroje financování TJ a SK z doplňkové činnosti	31
6 PRAKTICKÁ ČÁST	33
6.1 Metodologie	33
6.1.1 Analýza sekundárních dat	33
6.1.2 Rozhovory	34
6.1.3 SWOT analýza	35
6.2 HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav	37
6.2.1 Základní údaje	37

6.2.2	Historie klubu	38
6.2.3	Současnost a týmy HC TJ AŠ Mladá Boleslav	41
6.2.4	Hrací a tréninkové prostory	42
6.2.5	Propagace klubu	43
6.2.6	Cíle klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav.....	45
6.3	Analýza hospodaření HC TJ AŠ Mladá Boleslav	47
6.3.1	Výnosy HC TJ AŠ Mladá Boleslav	47
6.3.2	Náklady HC TJ AŠ Mladá Boleslav	49
6.4	Porovnání výkazů zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav v jednotlivých letech ..	53
6.4.1	Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2010	54
6.4.2	Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2011	55
6.4.3	Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2012	56
6.4.4	Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2013	57
6.5	SWOT analýza HC TJ AŠ Mladá Boleslav	58
6.6	Návrh na zlepšení situace klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav.....	60
ZÁVĚR		64
Seznam použitých zdrojů		66

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Struktura národního hospodářství
- Obrázek 2: Trojúhelníkový model národního hospodářství
- Obrázek 3: Diagram vztahu placené práce, dobrovolnictví a volného času
- Obrázek 4: Vícezdrojové financování tělesné kultury
- Obrázek 5: Typy dotací
- Obrázek 6: Vnitřní prostředí organizace
- Obrázek 7: Logo TJ Auto Škoda
- Obrázek 8: Hřiště na házenou
- Obrázek 9: Originální klubový potisk

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2010
- Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2011
- Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2012
- Tabulka 4: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2013

Seznam grafů

- Graf 1: Výše darů v jednotlivých letech 2010-2013
- Graf 2: Porovnání výnosů a nákladů v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013

Seznam uvedených zkratk a symbolů

ACI	Akademie cvičitelů a instruktorů
ADV	Antidopingový výbor
AŠ	Auto Škoda
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
ČSSR	Československá socialistická republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČUS	Česká unie sportu
HC	Handball club
IČO	Identifikační číslo organizace
IHF	International Handball Federation
MO	Ministerstvo obrany
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
NDR	Německá demokratická republika
NNO	Nestátní nezisková organizace
NSR	Německá spolková republika
RNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
SCM	Sportovní centra mládeže
SpS.	Sportovní středisko
SVČ	Severo-východních Čech
TJ	Tělovýchovná jednota
YMCA	Young Men's Christian Association
ZPS	Zdravotně postižený sportovec

ÚVOD

Sport je v dnešní době významnou součástí života téměř všech lidí, ať již z pohledu aktivní tělesné zátěže nebo z pohledu diváka. Sport nebo lépe tělesnou kulturu můžeme dělit na tělesnou výchovu, sport a pohybovou rekreaci, v dnešní době spíše známou jako sport pro všechny. Sport je také rychle rostoucím hospodářským odvětvím, které je s ekonomikou propojeno mnoha přímými a nepřímými vztahy, čímž napomáhá rozvoji národní ekonomiky a ta se naopak snaží o vytvoření kvalitních podmínek pro sport.

Národní hospodářství můžeme členit podle několika kritérií, například dle kritéria financování na sektor ziskový a neziskový. Já se v této bakalářské práci budu zabývat především sektorem neziskovým a to konkrétně nestátními neziskovými organizacemi, jejichž hlavním cílem není dosažení zisku, ale spíše maximalizace užitku organizace. Nestátní neziskové organizace můžeme rozdělit do několika právních forem, podrobněji však rozebírám pouze občanské sdružení. Občanské sdružení, stejně jako ostatní právní formy všech organizací nejen ve sportu, je vymezeno platnými právními normami, podle kterých se řídí jeho vznik, financování, účetnictví, práva, povinnosti a samozřejmě i zánik. Sportovní organizace v České republice se vyskytují v mnoha právních formách, nejčastější formou je však právě občanské sdružení.

Tyto sportovní organizace pohybující se v neziskovém sektoru by ovšem nemohly existovat bez dobrovolníků, kteří se dobrovolně a z vlastní vůle podílejí na chodu a řízení těchto organizací bez nároků na finanční odměnu. Odměnou jim však často je dobrý pocit z takto vykonané práce, nově nabyté vědomosti nebo zkušenosti, zážitky a kontakty. Financování těchto sportovních organizací je zajištěno z veřejných a soukromých zdrojů a snahou organizací je využít oba tyto zdroje. Stát, kraje a obce podporují tyto organizace z veřejných zdrojů ve formě dotací a grantů, soukromý sektor poskytuje svou finanční podporu ve formách sponzoringu nebo darů. Nezanedbatelnou složkou výnosů jsou i zdroje vlastní jako jsou například členské příspěvky nebo výnosy z hospodářské činnosti, apod.

Hlavním cílem této práce je vypracovat návrh na zlepšení situace v klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav na základě analýzy jeho současného stavu. Tento klub jsem si vybral z důvodu svého dlouholetého herního působení v něm, znalosti jeho prostředí a členů vedení, kteří mi byli po celou dobu mé práce nápomocní a poskytovali mi veškeré informace, které byly pro napsání této práce zapotřebí. Doufám, že návrhy vzešlé z této práce pomohou klubu ke zlepšení jeho činnosti a já mu tak alespoň částečně splatím svůj dluh.

1 CÍLE A ÚKOLY

Hlavní cíl:

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh na zlepšení situace v klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav.

Dílčí cíle a úkoly:

1. Seznámit s historií klubu.
2. Charakterizovat ekonomické a právní normy spojené s občanským sdružením ve sportu.
3. Analyzovat současný stav klubu.
4. Vypracovat návrh na zlepšení situace v klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav.

2 NEZISKOVÝ SEKTOR

Národní hospodářství můžeme dělit podle několika kritérií. Můžeme ho rozdělit z hlediska vlastnictví na soukromý a veřejný sektor. Dále také z hlediska financování do dvou sektorů, kdy první je sektor ziskový (tržní), který je tvořen subjekty zakládanými s primárním cílem dosažení zisku za pomoci prodeje určitých statků za určitou cenu. Subjekty jsou financovány z vlastních zdrojů nebo si mohou na svou činnost půjčit [Boukal 2009, s. 10].

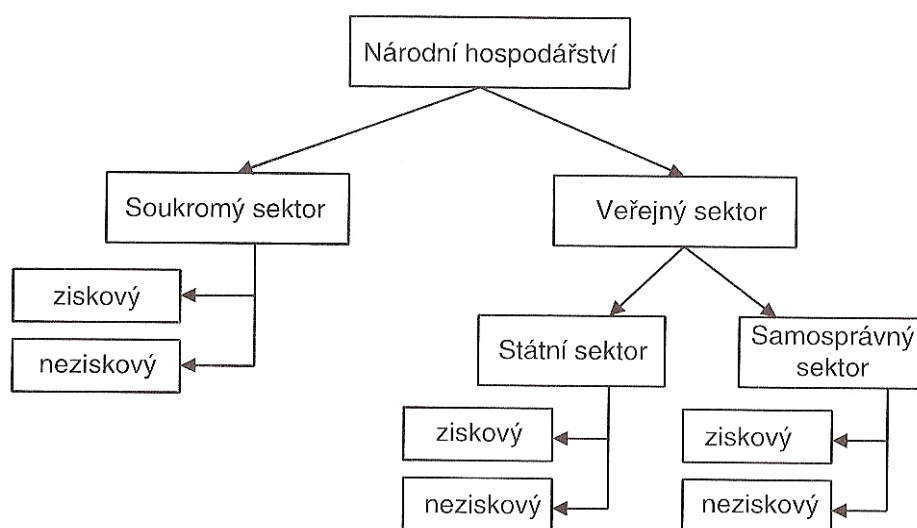
Já se však ve své práci budu věnovat především druhému sektoru národního hospodářství, a to sektoru neziskovému (netržnímu). Do netržního sektoru spadají právě i neziskové organizace jako jsou tělovýchovné jednoty a sportovní kluby, které jsou ústředním tématem celé mé práce. Subjekty tohoto sektoru mají jako primární cíl dosažení „příímého užitku, který má většinou charakter veřejné služby“ [Boukal 2009, s. 10].

Neziskový sektor není zcela vymezený pojem. Může se skládat z organizací „různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti, stupně formalizovanosti a z našeho pohledu též rozsahu a kvality marketingových a komunikačních (propagačních) aktivit“ [Bačuvčík 2011, s. 36]. „Neziskové organizace jsou pak právnické osoby, mají svého zřizovatele, zakládají se podle různých právních předpisů a podléhají registraci na místech určených jim zákonem, podle kterého jsou zřízeny“ [Ružičková 2002, s. 7]. Jejich majetek je financován z vlastních zdrojů od soukromých nebo od veřejných subjektů. Mohou použít

i cizí zdroje ve formě půjčky. Majetek patří náležitěmu neziskovému sektoru nebo veřejnému subjektu, pokud je uveden jako zřizovatel [Boukal 2009, s. 10].

Na následujícím obrázku (Obrázek č. 1) je znázorněna struktura národního hospodářství, dělená podle kritérií vlastnictví na soukromý a veřejný sektor, dále pak dle financování na sektor ziskový a neziskový.

Obrázek 1: Struktura národního hospodářství



Zdroj: Hobza, Rektořík, aj. 2006, s. 16.

Neziskový (netržní) sektor můžeme tedy rozdělit na:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- sektor domácností.

2.1 Neziskový veřejný sektor

Základním a primárním cílem neziskového veřejného sektoru je dosáhnout přímého užitku. Zakládají ho veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), poskytující prostředky potřebné pro založení bez očekávání dosažení zisku. Subjekty tvořící neziskový veřejný sektor se nazývají příspěvkové organizace. Ty mohou být založeny organizační složkou státu (ministerstva a jiné správní úřady státu, státní zastupitelství, soudy, Úřad vlády České republiky, Akademie věd České republiky atd.) nebo územními samostatnými celky (obce,

kraje), které jsou zapsány v obchodním rejstříku. Příkladem příspěvkových organizací jsou muzea, galerie, divadla, školy nebo nemocnice. Státní instituce se pomocí příspěvkových organizací snaží zajistit veřejně prospěšné aktivity [Boukal 2009, s. 11-13].

2.2 Neziskový soukromý sektor

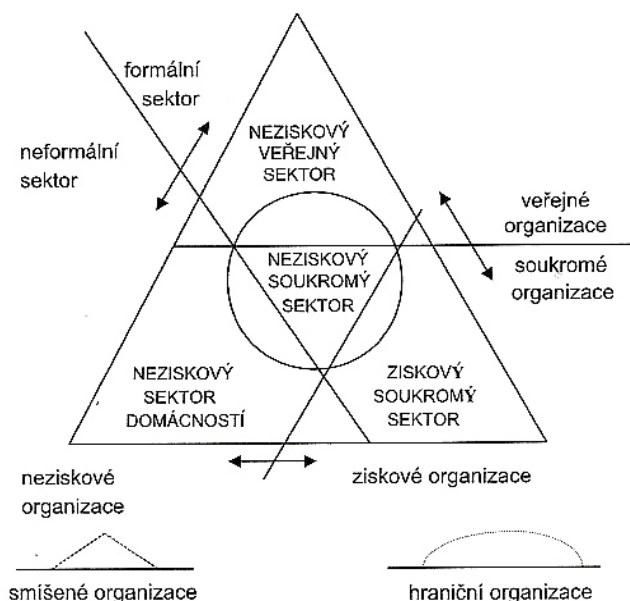
Neziskový soukromý sektor nebo také třetí sektor je zakládán a financován soukromými subjekty. Jejichž hlavním cílem je dosažení přímého užitku a naopak neočekávají dosažení ziskovosti svých investic. Tohoto užitku nelze totiž dosáhnout ziskovým způsobem. Neziskový soukromý sektor může být podporován i z veřejných zdrojů [Boukal 2009, s. 13].

2.3 Sektor domácností

V národním hospodářství hraje tento sektor „významnou roli svým působením na trhu produktu, faktorů a kapitálu“ [Novotný, aj. 2011, s. 451]. Formuje tak svou činností občanskou společnost, jejíž kvalita poté zpětně ukazuje i kvalitu a počet těchto neziskových organizací.

Na obrázku (Obrázek č. 2) můžeme vidět trojúhelníkový model národního hospodářství, jehož tvůrcem je švédský ekonom Victor A. Pestoff. Znázorňuje propojení mezi ziskovým a neziskovým sektorem a také rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory, které jsem uvedl v předešlém textu. Dělení sektoru provedl podle kritérií financování a rozvoje provozu na sektor ziskový a neziskový, dále podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný. Posledním kritériem rozdělení byla míra formalizace, proto rozdělení na sektor formální a neformální [Boukal 2009, s. 16-17].

Obrázek 2: Trojúhelníkový model národního hospodářství



Zdroj: Hobza, Rektořík, aj. 2006, s. 24.

2.4 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) jsou zakládány s jiným cílem než je maximalizovat svůj zisk, který by se poté dělil mezi vlastníky, správce a majitele, snaží se spíše o dosažení maximálního užitku. NNO přesto mohou vytvářet zisk a mohou vydělávat prostředky vedlejší doplňkovou nebo též podnikatelskou činností. Tento zisk ovšem musí zpětně reinvestovat do hlavní činnosti či rozvoje smyslu své existence. Většinou jsou však financovány z dotací, darů, příspěvků z veřejného i soukromého sektoru apod. NNO jsou autonomní vůči státu a vyskytují se téměř ve všech oblastech lidské činnosti, tím rozšiřují nabídku organizací veřejného sektoru. NNO poskytují veřejně prospěšné služby a to zejména v oblastech sociálních služeb, péče o zdravotně postižené, ochrany životního prostředí, tělovýchovy a sportu, charitativní a sociální péče, ochrany kulturních památek a dalších [Hobza, Rektořík, aj. 2006, s. 27].

NNO mají ve společnosti několik nezanedbatelných funkcí. A to funkci ekonomickou, když působí jako producenti nebo spotřebitelé statků, zaměstnavatelé atd. Dále funkci sociální, která zahrnuje jak funkci servisní, když poskytují výkon a specifické statky, tak funkci participační, která uspokojuje potřebu aktivně se podílet na chodu organizace a sdružovat se. Poslední, politickou funkci, dělíme na funkci ochrannou, kdy organizace

chrání základní lidská práva jednotlivých občanů i skupin celých skupin, a na funkci demokratizační, protože občané mají skrze organizace možnost ovlivňovat veřejnou politiku a mínění [Stejskal, Kuvíková, Mařátková 2012, s. 22-24].

NNO můžeme charakterizovat základními kritérii, podle nichž jsou:

- Organizované neboli institucionalizované subjekty, které mají jasnou organizační strukturu a náplň činnosti, uvedenou v zakládající smlouvě či zřizovací listině.
- Soukromé, tedy mají soukromoprávní povahu a jsou odděleny od státní správy a nejsou jí ani řízeny. Ve vedení proto nemůže být státní úředník a nemohou také dostávat významnou státní podporu.
- Nerozdělující zisk, což znamená, že veškerý zisk musí být zpětně reinvestován do činnosti a rozvoje organizace.
- Samosprávné a nezávislé, schopné řídit samy sebe. Mají vlastní vnitřní strukturu, interní pravidla a kontrolní postupy. Nekontroluje je stát ani instituce stojící mimo ně.
- Dobrovolné a využívající účasti dobrovolníků. Dobrovolnost zahrnuje výkon práce pro organizaci bez očekávaného finančního zhodnocení, darování prostředků organizaci nebo také účast ve správních radách organizace [Hobza, Rektořík, aj. 2006, s. 27-28].

NNO můžeme rozdělit také podle globálního charakteru na organizace veřejně prospěšné a na organizace vzájemně prospěšné. Organizace veřejně prospěšné poskytují služby, které jsou ve veřejném zájmu a pro všechny občany, především pak pro občany, kteří se dostali do těžké životní situace. Mezi tyto služby patří poskytování zdravotní péče, sociální pomoci a humanitární péče, tvorba a rozvoj duchovních a kulturních hodnot, ochrana lidských práv a základních svobod člověka, vzdělávání a rozvoj tělesné kultury, tvorba a ochrana životního prostředí, služby na podporu regionálního rozvoje apod. Organizace vzájemně prospěšné mají za cíl sloužit především členům své organizace a zajišťovat jejich spokojenost. Jako příklad bych uvedl tělovýchovnou jednotu nebo sportovní klub [Stejskal, Kuvíková, Mařátková 2012, s. 20-27].

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RNNO) pak dělí NNO do následujících právních forem:

- nadace,
- občanské sdružení,
- nadační fond,

- obecně prospěšná společnost,
- organizační jednotky sdružení,
- evidované právnické osoby [Stejskal, Kuvíková, Mařátková 2012, s. 20].

2.5 Vize, poslání, funkce a cíle neziskové (sportovní) organizace

Vypracování vize je prvním krokem při založení organizace a k úspěšnému vypracování strategického plánu. Vize je utvářena samozřejmě s ohledem na poslání organizace. Má být formulována tak aby hleděla do budoucnosti, její definice byla krátká a jasně srozumitelná, popisovala neměnný stav a mohla být použita i jinými organizacemi [Rektořík, aj. 2001, s. 34-35].

Poslání, na rozdíl od vize, konkrétněji uvádí důvody založení neziskové organizace. Je také výstižnější a přesněji formulované, aby jasně odlišovalo danou organizaci od ostatních a aby každý člen organizace přesně věděl, čím jeho činnost konkrétně přispívá. Formulaci poslání neupravuje žádná právní norma, přesto je správná formulace prvním krokem k úspěšnému fungování organizace. Je podkladem při tvorbě dlouhodobých cílů a strategiích organizace. Poslání je podrobně rozepsáno a obsaženo v dokumentech, které nezisková organizace vypracovává, používá a archivuje. Jedná se např. o stanovy, žádost o registraci, zakládající či zřizovací listinu, výroční zprávy, atd. Definuje zaměření organizace, která usiluje především o dosažení předpokládaného užitku [Rektořík, aj. 2001, s. 35-36].

Pomocí funkcí naplňuje organizace své poslání. Výsledkem je pak produkce statků (služeb) nebo podmínky pro tuto produkci. Funkce dělíme na tři základní, a to na funkce primární (hlavní), které svou činností naplňují poslání organizace. Dále pak funkce sekundární (zabezpečovací), které vytvářejí dobré podmínky pro úspěšné plnění funkcí primárních. Jedná se o funkce personální, provozní, správní a komplexně hospodárné. Poslední jsou funkce řídicí, které zastávají většinou pracovníci zabývající se současně funkcemi primárními [Rektořík, aj. 2001, s. 37].

Cíle neziskové organizace jsou odvozeny od jejího poslání. Cílem je míněn stav, kterého chce organizace dosáhnout v určitém období. Jsou obsaženy v koncepci rozvoje, strategickém plánu nebo ve věcném a finančním plánu. Cíle můžeme dělit podle několika kritérií, například podle času na cíle dlouhodobé (10-15 let), střednědobé (3-10 let), krátkodobé (méně jak 3 roky) a operativní [Rektořík, aj. 2001, s. 37-38]. U neziskových organizací zabývajících se sportem a tělovýchovou můžeme cíle také dělit na cíle sportovní, ekonomické a sociální. Stejně dělení jsem zvolil i já v praktické části této bakalářské práce.

3 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ

Občanské sdružení je jedním z nejtypičtějších druhů nestátního neziskového sektoru. Dle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů, mají všichni občané České republiky právo se svobodně sdružovat bez povolení státního orgánu. Na základě tohoto zákona je tedy možné zakládat různé spolky, svazy, hnutí, kluby, tělovýchovné jednoty, odbory apod. Zákon se samozřejmě netýká zakládání politických stran a hnutí, církví a náboženských společností, výdělečné činnosti a výkonu povolání, armády, policie atd. [Novotný, aj. 2011, s. 81]. Občanské sdružení je sdružením fyzických či právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Registruje se na Ministerstvu vnitra České republiky po předložení vyplněné žádosti o založení s příloženými stanovami sdružení ve dvou kopiích. Žádost podává přípravný výbor, který je složený minimálně ze tří fyzických osob majících české občanství, z nichž alespoň jedna je starší 18 let a ta je také oprávněna jednat jejich jménem. Občanské sdružení se nezapisuje do obchodního rejstříku a po jeho založení se členem může stát i právnická osoba. Může se také sloučit s dalšími sdruženími [Boukal 2009, s. 41-43].

Právní formu občanského sdružení využívá právě většina tělovýchovných jednot (dále jen TJ) a sportovních klubů (dále jen SK). Těmto občanským sdružením, zabývajícím se především sportem, se doporučuje napsat do stanov cíle: „pořádání sportovních soutěží, zabezpečování sportovní přípravy, zajištění provozu sportovišť a výchova trenérů a rozhodčích [Novotný, aj. 2011, s. 81].

3.1 Stanovy

Základním a organizačním dokumentem občanského sdružení jsou stanovy, které určují vnitřní předpisy. Stanovy musí obsahovat informace jako je název sdružení, sídlo, cíle jeho činnosti, orgány sdružení, jejich volbu a fungování, podmínky vzniku členství a povinnosti členů sdružení, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření. Ve stanovách může být také uvedeno, že se sdružení bude vnitřně členit na menší jednotky, které však nebudou mít právní subjektivitu. Jsou to například oddíly nebo kluby [Boukal 2009, s. 41-43]. Stanovy by měly dále obsahovat vymezení základních vztahů v občanském sdružení, aby se předešlo nesrovnalostem v řízení a činnosti sdružení. Občanská sdružení by měly mít povinnost hájit práva svých členů a přidružených sdružení. Měly by být jasné

nejvyšší orgány sdružení jako je valná hromada nebo výroční členská schůze, dále pak statutární orgány čili předsedu, prezidenta, výkonný výbor a představenstvo. V neposlední řadě by měl být jasně určen i kontrolní orgán, například kontrolní a revizní komise nebo dozorčí rada. Je nutné jasně definovat pravomoce a způsoby ustanovení těchto orgánů. Stanovy by se také měly věnovat jednacímu řádu, specifickým právům a povinnostem členů, rozpočtu a finančnímu účetnictví. Můžou také definovat výběr členských příspěvků nebo způsob vydávání vnitřních předpisů [Čáslavová 2009, s. 82].

I přesto, že stanovy budou obsahovat všechny tyto informace, může Ministerstvo vnitra registraci občanského sdružení zamítnout. Důvodem může být například, že stanovy jsou diskriminující určitými opatřeními vůči svým členům nebo naopak nečlenům. Takové sdružení by byly nedovolené, protože by omezovaly lidská práva, dosahovaly svých cílů protizákonným způsobem a v krajním případě by se mohlo jednat i o ozbrojené složky [Boukal 2009, s. 41-43].

3.2 Zánik občanského sdružení

Občanské sdružení zaniká po rozhodnutí členů sdružení, sloučením s jiným sdružením nebo rozhodnutím Ministerstva vnitra České republiky. Důvodem ke zrušení může být také fakt, že uplynula doba, na kterou bylo sdružení založeno. Likvidace není upravena žádným přesným zákonem, ale její postup by měl být uveden už ve stanovách [Růžicková 2002, s. 11-12]. Většinou je však statutárním orgánem určen likvidátor (fyzická osoba). Ten sepiše likvidační rozvahu a soupis jmění, které uvádí výši majetku a závazků sdružení. Podle těchto informací navrhne rozdělení likvidačního zůstatku mezi členy sdružení a předloží ke schválení. Pokud je vše schváleno, rozdělí se likvidační zůstatek a do 30 dnů podá likvidátor na Ministerstvu vnitra České republiky návrh na výmaz sdružení [Stejskal, Kuvíková, Mařátková 2012, s. 56-57].

4 DOBROVOLNICTVÍ

Dobrovolnictví je neodmyslitelně spjata s neziskovým sektorem a mnohé organizace by bez dobrovolníků ani nemohly fungovat nebo by byl jejich provoz finančně náročný a tak pro většinu lidí nedostupný. Dobrovolníci se podílejí i na mnohých jednorázových sportovních, kulturních a humanitárních akcích nebo na ochraně životního prostředí, kde je jejich práce velmi ceněna.

Dobrovolníka můžeme definovat jako „člověka, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti [Boukal 2009, s. 138]“. Koná tak svobodně a z vlastní vůle. Jeho odměnou mu je především dobrý pocit z vykonané práce a pomoci ostatním, nabyté vědomosti a zkušenosti, praxe, zážitky, kontakty a nová přátelství. Dobrovolník také získá zcela nový pohled na svět, neboť si uvědomí, kolik stojí určité aktivity úsilí. Předchozí definice vychází z platné legislativy, ale za dobrovolníky můžeme považovat i například trenéry a činovníky sportovních klubů, kteří pobírají symbolickou finanční odměnu. Můžeme tedy říct, že dobrovolníkem je i osoba, která vykonává svou činnost za menší než tržní mzdu [Boukal 2009, s. 138-145].

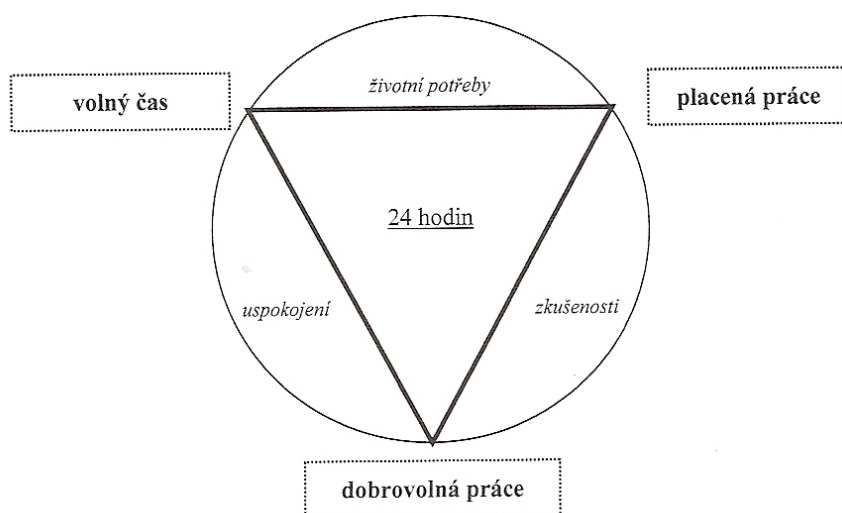
Organizace tak získá za relativně malé náklady, které jsou spojené se spoluprací s dobrovolníky, službu pro ni mnohdy až příliš drahou. Náklady spojené se spoluprací s dobrovolníky rozumíme náklady na zaškolení, organizování, kontrolu, motivaci a zajištění odpovídajících pracovních pomůcek a prostředí. Zároveň organizace získá i nové pohledy a názory na řešení problémů, zpětnou vazbu a kritické názory na chod organizace, nadšení i pro práci psychicky náročnou, propagaci mezi příznivci a případnými dárci a mimo jiné i budoucí uchazeče o placenou práci [Boukal 2009, s. 141-143].

4.1 Motivace dobrovolníků

Motivaci k dobrovolnictví můžeme rozdělit na 3 typy. První je konvenční (normativní) motivace, kdy se dobrovolníkem stává člověk, který cítí, že je to tak správné. Důvodem může být i nátlak ze strany okolí nebo nějaké skupiny, např. náboženské skupiny nebo rodiny. Druhý typ je reciproční motivace, kdy je dobrovolník motivován získáním nových zkušeností, znalostí a mnohdy i kontaktů, které může později využít ve svém pracovním i osobním životě. Posledním typem motivace je motivace nerozvinutá, která staví na důvěře v organizaci, víře

ve smysluplnost jejich činností nebo zde může dobrovolník projevit osobní vztah k tématu jako je například závislost na drogách a alkoholu, různá onemocnění nebo složité rodinné situace [Bačuvčík 2011, s. 130-131].

Obrázek 3: Diagram vztahu placené práce, dobrovolnictví a volného času



Zdroj: Novotný, aj. 2011, s. 188.

Na obrázku (Obrázek č. 3) je znázorněna jednodenní ekonomická činnost jedince (placená práce, dobrovolná práce a volný čas) a přínos těchto činností (životní potřeby, zkušenosti a uspokojení). Jak můžeme vyčíst, placená práce nám zajišťuje uspokojení životních potřeb a přináší i zkušenosti. Stejně tak dobrovolná práce přináší zkušenosti a uspokojení potřeb. Volný čas nám pak umožňuje uspokojit další životní potřeby a navíc nám přináší určité uspokojení

Je však důležité si uvědomit, že ne všechny pohnutky k dobrovolnictví musí být dobré. Dobrovolníci se stávají plnohodnotnou součástí neziskové organizace a můžou jí tedy ohrozit stejně jako plnohodnotní zaměstnanci, proto by se k nim mělo přistupovat stejně obezřetně a pečlivě zvažovat i jejich výběr. Dobrovolník může být společensky nebezpečný jak uživatelům služeb organizace, tak samotné organizaci nebo i sám sobě [Bačuvčík 2011, s. 131]. Organizace by si měly dát pozor na dobrovolníky, kteří byli k práci nějakým způsobem donuceni a mají tedy pocit povinnosti nebo se prací dobrovolníka snaží získat jen určité kladné postavení ve společnosti. Mnoho dobrovolníků se cítí nenahraditelnými, že nikdo nedokáže pracovat lépe než oni, což může vést až k přepracování. Nejbezpečnější by

pak měly být organizace při jakýchkoliv náznacích zneužití postavení, kdy se může jednat o panovačnost a touhu ovládat jiné nebo až o sexuální obtěžování [Boukal 2009, s. 146].

4.2 Získávání dobrovolníků

Pokud se organizace rozhodne využít služeb dobrovolníků, může zvolit několik způsobů jak je získat. Nejjednodušší je oslovit některou z dobrovolnických agentur, která se specializuje na práci s dobrovolníky. Takovéto agentury jsou většinou akreditovány Ministerstvem vnitra České republiky na základě zákona č. 198/2002 o dobrovolnické službě. Dalším způsobem, jak získat pro organizaci dobrovolníky, je individuální oslovení osob, které už přišly s organizací dříve do styku, nebo v ní už dokonce dříve pracovaly a mají k ní kladný vztah. Pokud však organizace potřebuje větší počet dobrovolníků, volí obvykle metodu hromadného oslovení za pomoci medií jako je televize, rozhlas nebo tisk. V dnešní době se také hojně využívají i internetové sociální sítě [Bačuvčík 2011, s. 132].

Po přijetí do organizace by měl být dobrovolník zcela obeznámen s hlavním cílem a posláním činnosti organizace, s jeho vnitřním prostředím a také by měla být jasně formulována jeho práce pro organizaci. Po řádném zaškolení a seznámení s kolektivem a chodem organizace, by měl být schopen samostatně pracovat a v případě nejasností vědět, kde najde potřebné informace. Ve větších organizacích využívajících větší počet dobrovolníků, kontroluje a usměrňuje činnost dobrovolníků takzvaný koordinátor [Bačuvčík 2011, s. 132]. V zájmu dobrovolníka i organizace je uzavřít smlouvu o odpovědnosti, pracovním režimu a případně sjednat odpovídající pojištění. Organizace je totiž vystavena určitým rizikům, protože je dobrovolník i přes smlouvu hůře postižitelný při zanedbání povinností či zneužití pravomocí. V neposlední řadě by se nemělo zapomenout na případné ocenění vykonané práce například formou poděkování v tisku, na internetových stránkách, na oficiální akci nebo při závěrečných zhodnoceních [Boukal 2009, s. 142-143].

4.3 Dělení dobrovolnické práce

Dobrovolnickou práci můžeme dělit podle délky trvání na krátkodobou, dlouhodobou a pravidelnou. Nejjobtížnější je získat dobrovolníky na pravidelnou dobrovolnickou činnost, protože je problém s jejich motivováním a hlavně udržením. Dobrovolnictví se proto

vyznačuje vysokou fluktuací, což zvyšuje náklady na zaškolování nových pracovníků a z počátku jejich nižší efektivnost práce.

Dále členíme dobrovolnickou práci na vzájemně prospěšnou činnost a veřejně prospěšnou činnost. Vzájemně prospěšnou činnost vykonávají členové určitých sdružení či klubů za účelem realizace svých cílů a poslání. Svou činnost zaměřují především na své členy nebo členy přidružených organizací. Jedná se především o kulturní, sportovní a mládežnické organizace, jako jsou například dobrovolní hasiči, Sokol, Český paralympijský výbor atd. Dobrovolníci vykonávající veřejně prospěšnou činnost, se zaměřují především na pomoc lidem ve svém okolí a jsou ochotni se svobodně zapojit do určitých změn ve společnosti. Příkladem jsou dárce krve, horská služba, YMCA atd. [Boukal 2009, s. 139-140].

Neziskové organizace využívající dobrovolnické práce pak můžeme rozdělit do několika nejtypičtějších oblastí, jako jsou:

- Sport, vzdělávání a volnočasové aktivity;
- Ekologie a ochrana životního prostředí;
- Humanitární organizace a ochrana lidských práv;
- Sociální a zdravotní oblast;
- Kulturní organizace;
- Zahraniční dobrovolnická služba;
- Záchranáři [Boukal 2009, s. 146-147].

V následující kapitole se budu věnovat podrobněji jen dobrovolnictví v tělesné výchově a sportu, neboť na tohoto tématu se má práce týká především.

4.4 Dobrovolnictví v tělesné kultuře a sportu

Zapojení dobrovolníků v neziskových organizacích zabývajících se sportem hraje velmi důležitou roli. Naštěstí je o takovouto dobrovolnou práci poměrně velký zájem, především v amatérských klubech nebo při pořádání jednorázových sportovních akcích. Nejčastěji se s dobrovolníky setkáme ve sportu jako s cvičiteli, trenéry, rozhodčími nebo organizátory sportovních akcí. Sportovní organizace, jako jsou TJ a SK, jsou často na dobrovolné práci přímo existenčně závislé. Obětavost dobrovolníků, nejenom ve sportu, s sebou přináší jistá úskalí. Dobrovolníci často musí obětovat své dovolené, volné víkendy

a mnohdy se musí potýkat i s rodinnými a ekonomickými problémy. Ve sportovních organizacích vykonávají často vysoké pozice s velkou zodpovědností a s velkým nasazením, což je pro ně mnohdy stresující a náročné [Novotný, aj. 2011, s. 179-193].

Sportovní kluby získávají nové dobrovolníky nejčastěji ze svých vlastních řad. Jedná se především o mladé aktivní členy, kteří se chtějí podílet nebo už se dříve podíleli na aktivitách klubu a chtějí mu pomoci v jeho rozvoji. Zapojují se ovšem i starší generace, často důchodového věku, která chce předat mladším své zkušenosti a vědomosti. Tito dobrovolníci pocítují jistého „týmového ducha“. Motivací pro dobrovolnou práci ve sportovní organizaci může být některá z výše napsaných, mnohdy je ale motivací jen možnost využívat zdarma sportovní zázemí, náčiní, tělocvičnu nebo například bezplatné vstupy na sportovní akce dané organizace [Novotný, aj. 2011, s. 179-193].

České sportovní svazy také nabízí velké množství možností školení a vzdělávání dobrovolníků. Ministerstvo školství a tělovýchovy udílí akreditace školicím orgánům jako je například Ústřední škola České obce sokolské, Česká unie sportu (ČUS), která školí dobrovolné trenéry a rozhodčí nebo také Akademii cvičitelů a instruktorů (ACI) [Novotný, aj. 2011, s. 179-193].

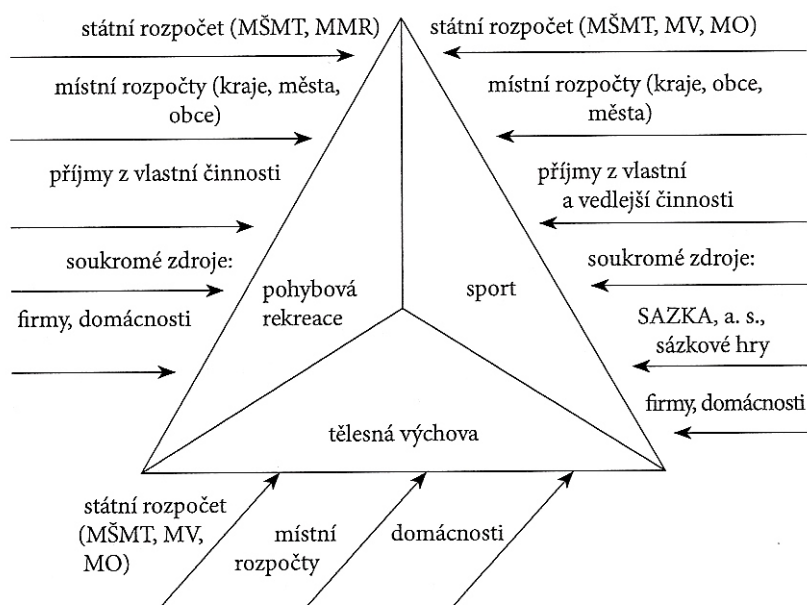
5 FINANCOVÁNÍ TĚLESNÉ KULTURY A SPORTU V ČR

V současné době je největším problémem organizací zaměřených na tělesnou kulturu a sport, získat dostatek finančních prostředků k zajištění jejich činnosti. Organizace by se tedy měly snažit využít všechny dostupné možnosti, které se jim v oblasti financování nabízejí. Často jsou však organizace jistým způsobem omezeny svým vnitřním nebo vnějším prostředím, ve kterém se organizace pohybuje. Omezujícím faktorem vnitřního prostředí může být například nízká aktivita a neangažovanost členské základny při získávání financí, což může být důsledkem nedostatku času nebo nedostatkem lidí pro tyto aktivity. Vnější faktory omezují organizaci především regionální dotační politikou nebo ekonomickou situací.

V této části mé práce jsem se zaměřil hlavně na financování neziskových organizací pohybujících se v oblasti tělesné kultury a sportu. Nejčastější právní formou těchto organizací v České republice jsou sportovní občanská sdružení, a proto věnuji pozornost především jim.

Financování tělesné kultury je zajištěno ze dvou zdrojů – s veřejných a soukromých. Snahou organizací je využít obou zdrojů financování a můžeme tak v této souvislosti připomenout také vícezdrojové financování, které je pojato podrobněji [Hodaň, Hobza 2010, s. 89]. Znamená to, že se na vícezdrojovém financování se podílí stát (programy MŠMT), vyšší územní správní celky a samosprávy (kraje, obce), soukromé subjekty (reklama, sponzoring) a vlastní zdroje (členské příspěvky, příjmy z hospodářské činnosti, atd.). Na obrázku (Obrázek č. 4) je znázorněno vícezdrojové financování tělesné kultury, členěné na pohybovou rekreaci, sport a tělesnou výchovu. Je z něj jasně patrné, jak jsou všechny složky tělesné kultury výrazně podporovány z veřejných rozpočtů. Je to především kvůli veřejné prospěšnosti, jakou tělesná kultura a její složky nepochybně mají. Přesto největším zdrojem jsou soukromé zdroje a především rozpočty domácností, právě kvůli rozšíření a oblíbenosti pohybové rekreace [Hodaň, Hobza 2010, s. 89].

Obrázek 4: Vícezdrojové financování tělesné kultury



Zdroj: Hodaň, Hobza 2010, s. 90.

5.1 Financování tělesné kultury a sportu z veřejných zdrojů

Významným zdrojem přímé finanční podpory tělesné kultury a sportu jsou veřejné prostředky ze státních, krajských a obecních rozpočtů. Snahou je podpořit produkci veřejně prospěšných služeb a produktů tělesné kultury v prostředí tržní ekonomiky. Pro tento účel byl

vytvořen takzvaný fond veřejných prostředků, který zahrnuje financování tělesné výchovy ve školách, dotace ze státního rozpočtu a také dotace z krajských a místních rozpočtů. Další prostředky vynaložené na podporu tělesné kultury jsou přiděleny například na podporu státní reprezentace a na investice. Návrh rozdělení státních prostředků předkládá Rada pro tělovýchovu a sportu ke schválení ministru školství, mládeže a tělovýchovy [Hodaň, Hobza 2010, s. 90-93].

Vláda se snaží podporovat tělovýchovné a sportovní organizace formou různých dotací, v dnešní době takzvaných grantů. Dotace jsou využívány jak na financování provozních potřeb neboli běžných výdajů, tak na financování investičních kapitálových výdajů. Dělíme je na účelové (specifické) a na neúčelové dotace [Novotný, aj. 2011, s. 113].

5.1.1 Účelové dotace

Účelové dotace jsou poskytovány na předem stanovený účel a příjemce je tak zodpovědný za užití dotací k tomuto účelu. Pokud jsou legislativně a navazujícími normami vymezeny podmínky a velikost poskytované dotace, mluvíme o mandatorních dotacích. Dalším typem účelových dotací jsou diskreční dotace, které nejsou závazně stanoveny, nejsou nárokové a jsou často omezeny určitým časovým horizontem. Tyto dotace jsou využívány například při řešení následků přírodních pohrom. Udělení účelové dotace může být podmíněno jistou mírou finanční spoluúčasti na výdajích. Spoluúčast může být rovnocenná, kdy na každou korunu dotace je nutno vynaložit příjemcem určitou sumu nebo nerovnocenná, při které je fixně dána pouze částka, kterou přispívá poskytovatel dotace a výše finančního zapojení příjemce není určená. Někdy se můžeme setkat s označením těchto dotací jako dotace s otevřeným nebo uzavřeným koncem. Pokud není nutná finanční spoluúčast, jedná se o fixní částku, která je poskytnuta bez ohledu na vynaložené prostředky příjemce. Vláda České republiky se také pomocí účelových dotací snaží podporovat sportovní občanská sdružení a to formou investičních a neinvestičních dotací [Novotný, aj. 2011, s. 113-118].

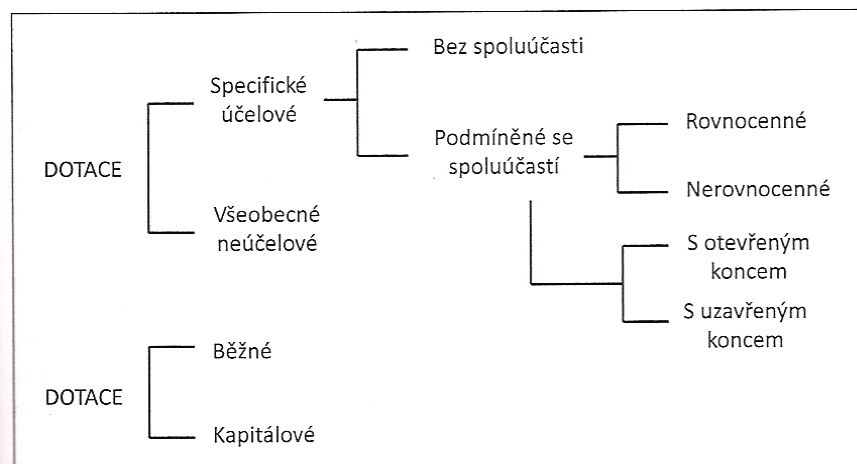
5.1.2 Neúčelové dotace

Neúčelové dotace jsou také přidělovány podle předem daných kritérií, ale přesné využití těchto dotací zaleží zcela na příjemci, samozřejmě v souladu s platnou legislativou. Tyto dotace tedy nemusí být vynaloženy pouze na veřejný statek, není určená spoluúčast a ani přesné využití. O udělení neúčelových dotací rozhoduje územní samospráva v souladu

s preferencemi jejich obyvatel a jsou poskytovány fixní paušální částky nebo přihlížejí k příjmovému úsilí příjemce [Novotný, aj. 2011, s. 115-116].

Na obrázku (Obrázek č. 5) jsou pro přehlednost znázorněny výše popsané typy dotací.

Obrázek 5: Typy dotací



Zdroj: Novotný, aj. 2011, s. 115.

5.1.3 Státní podpora sportu pro rok 2013

Obdobně jako v předchozích letech byl i v roce 2012 oborem sportu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) návrh Státní podpory sportu pro rok 2013. Tento návrh byl následně poradou MŠMT projednán a schválen. Zahrnuje především neinvestiční a kapitálové prostředky. Pro rok 2013 byl předběžně stanoven návrh finanční objem pro sport ve výši 2 982 784 tis. Kč, který ovšem musel být schválen Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky a následně rozepsán Ministerstvem financí. Na základě návrhu Státní podpory sportu pro rok 2013 a finančním objemu zákona o státním rozpočtu pro tentýž rok pro oblast sportu, bylo vyhlášeno pět programů neinvestičního charakteru a jeden program investičního charakteru. Nestátní neziskové organizace, které usilují o poskytnutí státní dotace na vyhlášené programy, musí do určeného termínu předložit řádně vyplněný formulář doplněný náležitými dokumenty.

a) Neinvestiční programy

Výdajový okruh: Sportovní reprezentace

- Program I - Sportovní reprezentace ČR
- Resortní sportovní centra MO, MV, MŠMT a ADV
- Program II - Sportovně talentovaná mládež

Výdajový okruh: Všeobecná činnost

- Program III - Všeobecná sportovní činnost
- Program IV - Údržba a provoz státních zařízení
- Program V - Organizace sportu

b) Investiční programy

Program 133510 - Podpora materiálně technické základny sportovních organizací

Substitut 133512: Materiálně technická základna sportovních organizací

Substitut 133513: Materiálně technická základna sportovní reprezentace

Program I je zaměřen na podporu sportovní přípravy a účasti na vrcholových mezinárodních soutěžích reprezentantů České republiky v kategoriích dospělých a juniorů.

Program II pojednává o přípravě sportovně talentované mládeže ve Sportovních centrech mládeže (SCM) a ve Sportovních střediscích (SpS.).

Program III zahrnuje oblast volnočasového, školního a univerzitního sportu ve věkových kategoriích 6-26 let a na oblast zdravotně postižených sportovců (ZPS).

Program IV je určen na podporu údržby a provozování sportovních zařízení a technických prostředků ke sportovní činnosti ve vlastnictví, výpůjčce nebo dlouhodobém nájmu NNO.

Program V podporuje plnění sportovní, organizační a obsahové činnosti NNO, tak aby zajistil pravidelnou a organizovanou sportovní činnost.

Substitut 133512 se zabývá podporou materiálně technické základny sportovních organizací, kdy žadatelem je buďto NNO, které vlastní sportovní zařízení nebo město či obec, která vlastní sportovní zařízení dlouhodobě používané NNO.

Substitut 133513 se zabývá podporou materiálně technické základny sportovní reprezentace a žadatelem jsou NNO a sportovní resortní centra, zajišťující přípravu sportovní reprezentace České republiky a talentované mládeže [Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 2012].

5.2 Financování tělesné kultury a sportu ze soukromých zdrojů

Dominantním soukromým zdrojem financování tělesné kultury a sportu jsou výdaje domácností, které se každoročně zvyšují právě kvůli oblíbenosti pohybové rekreace a sportu. V dnešním digitálním věku jsou významným zdrojem poplatky televizí a ostatních médií za vysílací práva na sportovní přenosy a s tím jsou spojené výnosy z poskytnutí reklamního prostoru. Tím se zvýšila i podpora ze strany velkých podniků a firem. Dalším nezanedbatelným soukromým zdrojem jsou výnosy z vlastní hospodářské činnosti a sportovní činnosti sportovních klubů. Významným zdrojem soukromého financování tělesné kultury byl dříve podíl z výtěžku loterií a sázkových her. Česká legislativa upravovala provoz a podmínky podnikání v tomto oboru zákonem č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách. Provozovatelé takovéto činnosti byli povinni odvádět část zisku na společensky prospěšné účely [Hobza, Rektořík, aj. 2006, s. 56-59]. V důsledku novely tohoto zákona s účinností od 1. 1. 2012 však již nejsou prostředky získané ze zisku Sazky a.s. a jiných loterijních společností vypláceny přímo sportovním svazům a klubům, ale putují do státního rozpočtu a rozpočtů obcí. Obce pak samy rozhodnou, zda použijí tyto prostředky pro rozvoj sportovní či jiné sféry.

5.3 Zdroje financování TJ a SK z hlavní činnosti

TJ a SK využívají několik tradičních zdrojů financování ze své hlavní činnosti. První jsou členské příspěvky, které můžeme dělit na tři kategorie. Zápisné, které se platí při vstupu nového člena do klubu nebo TJ a je mnohdy využito jako evidenční poplatek nebo na využití údržby finančně náročnějších zařízení. Dále členské příspěvky, placené jednou ročně a sloužící k financování zastřešující organizace. Výši členských příspěvků určuje a schvaluje valná hromada. Jednotlivé zastřešující organizace mají různě vysoké členské příspěvky v závislosti na finanční náročnosti sportu nebo například regionu. A poslední jsou oddílové příspěvky, ze kterých oddíl financuje svou činnost, jako například účast na sportovních soutěžích [Novotný, aj. 2011, s. 149].

Další jsou dary poskytované většinou dlouholetými členy nebo dalšími příznivci, kteří mají hluboký osobní vztah k danému klubu nebo TJ. Dary mohou mít jak finanční tak materiální podobu a dárce za svůj dar neočekává žádnou protislužbu. V dnešní době začínají fungovat nadace a nadační fondy, které sdružují podnikatele, živnostníky a majitele obchodů, kteří poskytují nadaci peněžní dary a ta je pak dále přerozděluje jednotlivým klubům. Velké firmy věnují mnohdy velkou částku peněz, především na podporu mládežnických družstev v TJ nebo SK. Mluvíme zde o patronátech, kteří se řídí darovacím zákonem, ale funkcionáři hovoří spíše o sponzorství [Novotný, aj. 2011, s. 150].

V České republice se obce snaží pomáhat TJ a SK, poskytováním peněžních, ale častěji nepeněžních příspěvků. Poskytují například materiál na opravu sportovišť, zázemí nebo materiál na pravidelnou údržbu a provoz. Záleží na vztazích mezi jednotlivými TJ/SK a obecními zastupitelstvy. Obce také často volí formu pronájmu městských sportovních zařízení za symbolické částky. Většina příspěvků obcí je vynaložena na mládežnická družstva, na výstavbu nebo rekonstrukci a provoz veřejných sportovních zařízení. TJ a SK jsou také podporovány jednotlivými zastřešujícími sportovními organizacemi, jako je například ČUS nebo Sokol [Novotný, aj. 2011, s. 151].

Vládní dotace ze státního rozpočtu poskytují dotace podle programů státní podpory sportu a je vyžadována určitá spoluúčast žadatele. Většinou se jedná o investice do sportovních zařízení a částečné krytí nákladů na provoz a údržbu nebo se jedná o příspěvek na přípravu talentované mládeže [Novotný, aj. 2011, s. 151-152].

Dalším tradičním finančním zdrojem TJ a SK je vstupné na sportovní akce. Výše vstupného se odvíjí od úrovně soutěže. Menší kluby využívají často formu dobrovolného vstupného, které spadá do kategorie darů a je tak daňově osvobozeno. Především u individuálních sportů nebo na vícedenních turnajích se můžeme setkat s placením startovního. Organizátor částkou získanou ze startovního hradí náklady spojené s pořádáním sportovní akce. TJ a SK také může ze svého běžného účtu čerpat úroky, které jsou v dnešní době velmi nízké a téměř zanedbatelné. Podobné je to u termínovaných vkladů, ale u nich neexistuje daňové zvýhodnění, jako u běžných účtů TJ a SK [Novotný, aj. 2011, s. 152].

5.4 Zdroje financování TJ a SK z doplňkové činnosti

Doplňkovou činností se TJ a SK pokoušejí získat dodatečné finance a stát se tak nezávislými na státních orgánech. Sportovní občanská sdružení musejí mít ve stanovách jasně

vymezenou svou hlavní činností, protože činnost doplňková musí být řádně zdaněna [Novotný, aj. 2011, s. 153].

Sponzorství můžeme chápat jako jistou formu obchodu kdy klub získá účelové peníze a sponzor na oplátku očekává určité protislužby. Nejčastější formou protislužby jsou loga na klubových dresech, loga na reklamních plochách a vybavení klubu, reklama ve zpravodajích, webových stránkách klubu, atd. Sponzorský příspěvek však nemusí mít pouze finanční podobu, často sponzor zaplatí klubové oblečení s logem firmy nebo výstroj, sportovní náčiní označené také logem firmy. Sponzoring je také využíván při pořádání různých sportovních akcí, kde je například v průběhu akce a při vyhlašování náležitě prezentován rozhlasem [Novotný, aj. 2011, s. 153].

Velké kluby, hrající vyšší soutěže a těšící se velkému zájmu svých fanoušků, mnohdy komerčně prodávají drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty s logem nebo barvami klubu. Prodej reklamních předmětů jako doplňkový zdroj financí je využíván i při pořádání velkých sportovních akcí jako je například mistrovství světa nebo Evropy [Novotný, aj. 2011, s. 154]. Kluby často nabízejí sportovní i nesportovní vyžití a nejenom členů, ale především veřejnosti. Výtěžky z těchto specifických aktivit jsou pak také zdrojem financování. Nesportovní aktivity, které může klub pořádat a získávat tak finance pro svou činnost, jsou například taneční zábavy, burzy použitého sportovního vybavení nebo aktivní zapojení a výpomoc v místě bydliště. Klub může také pořádat sportovní aktivity, jako jsou různé sportovní kurzy, tréninkové tábory a akademie [Novotný, aj. 2011, s. 156-157].

TJ a SK mají také možnost vypůjčit si u bank, protože většinou mají majetek, kterým mohou ručit. Bohužel je v České republice úročení půjček velmi vysoké, a proto se této možnosti snaží většina klubů vyhnout. Pokud by nebyl klub schopen splácet svůj úvěr, hrozila by mu exekuce a byla by ohrožena jeho sportovní činnost [Novotný, aj. 2011, s. 155.]

Jako další doplňkové zdroje můžeme uvést, například pronájem klubových sportovních zařízení, provoz klubové restaurace či ubytovacího zařízení nebo půjčky od členů TJ a SK, které však již nejsou v dnešní době tolik využívány [Novotný, aj. 2011, s. 154-155].

6 PRAKTICKÁ ČÁST

V teoretické části mé bakalářské práce jsem se věnoval charakteristice ekonomických a právních norem spojených s občanským sdružením a financování sportu v České republice. Cílem praktické části je seznámit se základními údaji a s historií klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, který je ústředním tématem celé mé bakalářské práce a praktické části především. Dále pak analyzovat současný stav klubu a vypracovat návrh na zlepšení jeho situace.

6.1 Metodologie

K naplnění cílů praktické části jsem použil metodu sekundární analýzy, kdy jsem vycházel především z analýzy dokumentů, které mi poskytlo vedení klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav. Dále pak metodu rozhovoru, kdy jsem se sešel s funkcionáři klubu, položil jim několik otázek, které mi pomohly objasnit, jaké jsou cíle klubu a všechny takto získané údaje jsem uplatnil při zpracování SWOT analýzy. Většina podkladů a informací byla získána ze sekundárních dat a pro teoretické závěry jsem použil odbornou literaturu, zabývající se touto problematikou.

6.1.1 Analýza sekundárních dat

Při analýze určité organizace vycházíme ze dvou zdrojů dat. Jsou to data primární, která jsou nově shromážděna přímo pro řešení daného projektu a data sekundární, která byla sebrána a shromážděna již dříve při příležitosti řešení jiného projektu [Příbová, aj. 1996, s. 35].

Sekundární analýza je analýza těchto sekundárních dat a umožňuje nám tak pracovat s výročními zprávami, příspěvky z internetu nebo s odbornými publikacemi a články. Sběr dat je mnohdy časově i finančně náročný, proto se využívá analýza již existujících sekundárních dat, které jsou k dispozici opakovaně a zdarma nebo za menší náklady než by byly vynaloženy na nový sběr dat. Často je však potřeba aktualizace zkoumaných dat nebo konzultace s výzkumníkem, který data shromažďoval. Pokud používáme sekundární data, musíme mít informace o podmínkách, při kterých získaná data vznikla a mít souhlas od jejich autorů [Hendl 2005, s. 351-352].

Metodu sekundární analýzy jsem využil především při práci s výkazy zisků a ztrát klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013 a při práci s ostatními písemnými dokumenty, které mi vedení klubu poskytlo.

6.1.2 Rozhovory

Výzkumné metody můžeme dělit na kvantitativní a kvalitativní. Cílem kvantitativního dotazování je vytvořit co nejjednodušší a neutrální motivaci k pravdivé odpovědi dotazovaného. Právě díky této jednoduchosti je možné získat v poměrně krátkém časovém období odpovědi od relativně velkého množství respondentů a porovnat jejich odpovědi. Příkladem kvantitativního výzkumu jsou dotazníková šetření. Při kvalitativním rozhovoru se tazatel spíše přizpůsobuje dotazovanému a formuluje své otázky nebo jejich kategorie až podle vývoje dotazování. Prioritou je smysluplné zpracování dat a nalezení odpovědi na položenou otázku. Vedení kvalitativního dotazování vyžaduje určité dovednosti, citlivost a porozumění danému tématu. Tazatel musí uvážit délku rozhovoru, formu a pořadí otázek, což se mnohdy během rozhovoru mění [Hendl 2005, s. 164-167]. Mluvíme zde především o osobní formě dotazování, která je postavena na přímé komunikaci a setkání s respondentem. Silnou stránkou osobního dotazování je zpětná vazba mezi tazatelem a dotazovaným, kdy může tazatel motivovat dotazovaného k co nejobsáhlejšímu odpovědím a získat tak potřebné množství informací [Příbová, aj. 1996, s. 48].

Rozhovor můžeme dělit do několika kategorií podle formy dotazování, stylu (strukturované, nestrukturované) a podávání otázek, tazatelů a dotazovaných [Hendl 2005, s. 164-167]. Jednou z technik využívaných při kvalitativním dotazování je neformální rozhovor. Neformální rozhovor je veden pomocí spontánních otázek, které jsou pokládány podle nastalé situace a vyplývají z kontextu během rozhovoru. Tato přizpůsobivost neformálního rozhovoru je jeho velkou výhodou. Srovnání takto získaných dat je však poměrně náročné právě proto, že se struktura jednotlivých rozhovorů může lišit [Hendl 2005, s. 175].

V mé práci je však prioritou, spíše než srovnávání jednotlivých rozhovorů, analýza informací z nich získaných. Každý z rozhovorů probíhal jiným způsobem, a přestože jsem měl připravené určité oblasti, kterých jsem se chtěl v rámci rozhovoru dotknout, šlo mi především o spontánní průběh. Z těchto důvodů jsem zvolil neformální techniku rozhovoru. Rozhovory probíhaly v rámci osobních setkání s dotazovanými a některé byly zpětně doplněné o dotazování prostřednictvím e-mailu. Využitím metody rozhovoru jsem získal

potřebné informace od vedení a členů klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav. Otázky týkající se ekonomické situace a řízení klubu jsem řešil v rozhovorech především s Pavlem Náhlíkem, který mi poskytl dostatek informací pro praktickou část této práce. Sportovní problematiku klubu jsem řešil s trenérem „A“ týmu Petrem Kulasem, předsedou oddílu Brunem Kelavou a místopředsedou Janem Polesným. K sepsání historie klubu jsem využil rozhovor s Janem Pavlíčkem.

6.1.3 SWOT analýza

SWOT analýzy využívá poznatků a závěrů z předchozích metod použitých při zkoumání interního a externího prostředí podniku. Identifikuje tak silné a slabé stránky, kdy silné stránky podniku tvoří všechny jeho zdroje, schopnosti a výhody, které má k dispozici a slabé stránky pak poukazují na jisté nedostatky, omezení a možnosti vzniku problémů podniku. Nesmíme však zapomenout ani na analýzu vnějšího prostředí, která nám pomůže odhalit příležitosti a hrozby trhu. Příležitosti, které skýtá trh, mohou mít pozitivní dopad na podnik a pomoci mu v realizaci jeho cílů. Hrozby naopak představují negativní vnější vlivy, které podnik ohrožují [Kotler, Keller 2007, s. 85]. Mezi příležitostmi trhu řadíme například získání dostupných finančních zdrojů, vzbuzení většího zájmu u mecenášů, zlepšení kvality služeb, snahu o navázání mezinárodní spolupráce nebo adekvátní vyhodnocení politické situace. Naopak hrozby vychází z průzkumu konkurenčního prostředí, nejistoty a možného omezení financování plánovaných projektů od veřejného či soukromého sektoru, negativního vývoje národní ekonomiky, apod. [Rektořík, aj. 2001, s. 75-76].

Při tvorbě SWOT analýzy neziskové organizace je v první řadě zapotřebí zhodnotit právě realizované programy a určit, které jsou pro organizaci přínosné a přispívají velkou mírou k zajištění jejich cílů a poslání. Dále je potřeba určit projekty, které by se v budoucnu mohly stát přínosnými a naopak projekty, které jsou beznadějně a zbytečně finančně náročné. Je možné, aby organizace měla i projekty zabývající se činností mimo své poslání, ale pro organizaci například finančně přínosné [Rektořík, aj. 2001, s. 76].

Obrázek (Obrázek č. 6) znázorňuje současný stav vnitřního prostředí organizace a zároveň situaci vnějšího prostředí organizace. Z těchto údajů jde sestavit a optimalizovat její strategii nebo upravit stávající. Můžeme zvolit tyto strategie:

- MAX-MAX strategie je růstová strategie, která je mnohdy až agresivní, aby organizace maximálně využila svých silných stránek a příležitostí.

- MIN-MAX strategie je naopak opatrnější a má spíše upevnit a posílit pozice organizace, která touto strategií zakrývá své slabé stránky.
- MAX-MIN strategie se snaží o využití silných stránek k minimalizaci hrozeb a včasnou identifikací je přeměnit na příležitosti
- MIN-MIN strategie je pro defenzivní organizace, které jsou donuceny svými slabými stránkami a hrozbami ke kompromisům nebo dokonce k ukončení své činnosti [Střelec 2012].

Obrázek 6: Vnitřní prostředí organizace

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti MAX - MAX	Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti MIN - MAX
	Hrozby (Threats)	Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby MAX - MIN	Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby MIN - MIN

Zdroj: Střelec 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

6.2 HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav

6.2.1 Základní údaje

Oficiální název: Handball Club Tělovýchovná Jednota Auto Škoda Mladá Boleslav

Sídlo: U stadionu 1322, Mladá Boleslav 293 01

IČO: 42716403

Klubové barvy: modrá, žlutá

Počet členů: 62 (27-muži, 35-mládež)

Rok založení: 1961

Webové stránky: www.hazena-hctjasmb.cz

Obrázek 7: Logo TJ Auto Škoda



Zdroj: Handball Club TJ Auto Škoda Mladá Boleslav 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.hazena-hctjasmb.cz/Ke-stazeni.html>

Statutární orgán:

Předseda oddílu: Bruno Kelava

Místopředseda oddílu: Jan Polesný

Hospodář oddílu: Radovan Kábrt

Člen výboru: Pavel Náhlík

Člen výboru: Petr Kulas

6.2.2 Historie klubu

Jako zdroj pro zpracování historie klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav jsem využil dvě publikace poskytnuté vedením klubu, jedná se o výroční brožury 15 let házené TJ Auto Škoda Mladá Boleslav a 20 let házené TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, dále pak informace získané při rozhovoru s Janem Pavlíčkem.

Historie mladoboleslavské házené začíná někdy mezi lety 1956-1957. Skupina chlapců ze zdejší průmyslové školy a skupinka děvčat ze střední ekonomické školy, zde pod vedením profesora Masného založili házenkářskou Slávii Mladá Boleslav. Družstvo bylo složeno z přibližně stejně starých hráčů, což bylo důvodem jejich rozpadu, neboť chlapci museli odejít na vojnu. Teprve v roce 1961, kdy si většina chlapců odsloužila svou vojenskou povinnost, rozhodli se J. Holub, L. Langer, I. Svoboda, J. Bartoň, J. Konývka, V. Šmíd, P. Havíř, M. Vlk, J. Knespl, bratři Havelkovi a především V. Banýr znovu vzkřísit házenou v Mladé Boleslavi. Proto začali shánět nové hráče, funkcionáře, hrací a tréninkové prostory, finance, dresy a mateřskou jednotu. Házená tedy vznikla pod hlavičkou TJ Spartak AZNP Mladá Boleslav a družstvo bylo zařazeno do krajského přeboru. Prvním předsedou oddílu byl Bedřich Marek, který spolu s celým házenkářským kolektivem začal s výstavbou prvního házenkářského hřiště ve sportovním areálu Astonka.

Svou první sezónu zakončili házenkáři AZNP na krásném třetím místě a v následujících letech podávali podobné výsledky. V roce 1966 se mateřská jednota přejmenovala na dnešní TJ Auto Škoda Mladá Boleslav a měla během krátké doby 23 oddílů. V sezóně 1968-69 se konečně podařilo suverénním výkonem zvítězit v krajském přeboru a postoupit do divize. Lepší výkony pak začalo družstvo podávat v období od roku 1969 do roku 1974, kdy zakládající hráči doplnění mladšími posilami byli na výkonnostním vrcholu. V letech 1970 až 1972 družstvo usilovalo o postup do II. ligy. Postup se bohužel nepodařil a v následujících sezónách nastal útlum. Starší hráči měli mnohdy třicítku za sebou a nebylo kým doplňovat sestavu, protože v prvních letech nebylo pamatováno na mládežnická družstva. V roce 1974 sestoupili muži TJ Auto Škody z divizní soutěže do krajského přeboru a o rok později po reorganizaci všech sportů v tehdejším ČSTV začali hrát krajskou soutěž (sdružený okresní přebor). V sezóně 1975-76 došlo k převratnému omlazení týmu mužů, když byli doplněni vlastními odchovanci, kteří prošli žákovskými a dorosteneckými družstvy. V následujících sezónách bylo prioritním cílem klubu opustit tuto soutěž a mít možnost porovnávat své kvality s kvalitnějšími soupeři.

Házená si postupem času budovala v Mladé Boleslavi dobré jméno. Zaměřila se na výchovu mladých házenkářů a v plánu bylo také oživit mladoboleslavskou házenou žen, což se také v sezóně 1974/75 částečně povedlo. Bylo založeno družstvo žákyň, které však muselo být po 2 letech opět zrušeno z důvodů neexistence soutěže pro, tehdy již, dorostenky a také z finančních důvodů. Házenkáři Mladé Boleslavi se také rozhodli založit tradici pořádání každoročních turnajů, nejen pro družstva mužů, ale i pro mladší věkové kategorie. První ročník žákovského turnaje se konal v roce 1971 a od roku 1973 byl přejmenován podle tragicky zesnulého žáčka oddílu na Memoriál Jára Čančíka. Tradice pořádání turnajů je dodržována i v dnešní době. Samozřejmě byli a jsou na oplátku zvaní naši hráči na turnaje ostatních týmů. V průběhu historie byli reprezentovat naši házenkáři i za hranicemi, například v tehdejších NDR, NSR, Jugoslávii a Bulharsku.

V sezóně 1976/77 se vydařily hned dva postupy, a to postup družstva mužů do vyšší soutěže a postup družstva dorostenců z dorosteneckého přeboru do dorostenecké ligy. V této sezóně se také na hřišti Auto Škody konalo mistrovství ČSSR v házené a domácí klub se tak velmi svědomitě mohl zhostit organizace.

V letech 1977-1979 podávalo družstvo mužů Auto Škody vyrovnané výsledky a obsazovali pozice ve středu tabulky. Nadcházející sezónu však bylo družstvo posíleno dvojicí hráčů Dukly Praha Ladislavem Benešem a Ivanem Satrapou a brankářem z Libčic Josefem Marešem. Mladoboleslavští házenkáři se tak stali favority soutěže a tento post Přeborníků středočeského kraje také obhájili. Jako vítězové měli tedy možnost se zúčastnit kvalifikačního turnaje VSH ČÚV ČSTV o postup do národní ligy. Bohužel se našim házenkářům nepodařilo umístit se do druhého postupového místa.

Do sezóny 1980/81 nastupovali mladoboleslavští házenkáři znatelně oslabení po odchodu několika hráčů a během zimní přípravy, se rozhodl skončit ve funkci trenéra i Zdeněk Čtvrtník. Nahradil ho tedy Vladimír Malý, který se ihned zapojil do přípravy na druhou polovinu sezóny a zapojil do přípravy i mladší hráče. V následujících letech se oddíl mladoboleslavské házené příliš nedařilo. Družstvo mužů předvádělo spíše průměrné výkony, které jim stačily pouze k udržení. Vetší problém byl však v mladších kategoriích, které se potýkaly s nedostatkem hráčů a s celkovým ne příliš velkým zájmem mladší veřejnosti o tento sport. Oddíl se také potýkal s finančními problémy, s postupně zastarávajícím materiálem, s nedostatkem trenérů a s ne příliš dobrými tréninkovými podmínkami.

Změna nastala až v roce 1997, kdy byla svolána ustavující členská schůze výkonného výboru, na které všichni členové oddílu rozhodli o novém složení tohoto výkonného výboru.

Prezidentem oddílu se stal David Podrábský, předsedou David Matoušek, místopředsedou Aleš Bígl (později nahrazen Ing. Liborem Benešem) a pokladníkem Jaroslav Fól. Oddíl byl převzat v ne příliš dobrém stavu po předchozích problémech. Vedení se však povedlo ještě do konce podzimní části zlikvidovat finanční dluh, zajistit kvalitní vybavení a především zajistit trenéry pro svá družstva, která začala opět podávat lepší výsledky. Problémem však zůstávala účast hráčů, jak na trénincích, tak na zápasech a podle toho se také házenkáři umísťovali. Větší důraz začal být kladen na výchovu mládeže, což vedlo k jejím slibným výsledkům.

Mladoboleslavští házenkáři vystřídalali za svou činnost mnoho míst, kde svůj sport provozovali. Zpočátku se hrála házená na venkovních asfaltových hřištích, nejprve ve sportovním areálu Astonka, později na letním cvičišti. Kolem roku 1981 byla na ústředním stadionu postavena pneumatická hala, kterou měli házenkáři k dispozici v zimních měsících. TJ Auto Škoda v těchto letech také začala s výstavbou klasické haly, která je dodnes domácí palubovkou HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav.

V roce 2001 vyhrává družstvo mužů divizní soutěž a postupuje do III. ligy házené. Podmínkou startu družstva je však provozování minimálně dvou družstev mládeže a tak trenér Jiří Bartoň zakládá družstvo starších dorostenců a družstvo minižáků. Ke spolupráci je povolán bývalý mladoboleslavský hráč Petr Kuchta, který postupně založí družstva ve všech věkových kategoriích. V následující sezóně však Petr Kuchta opouští klub Auto Škody nadobro a jeho povinnosti převzou Marek Novák, Jaromír Novák, Ing. Libor Beneš a Jaroslav Beneš.

V sezóně 2003/2004 dochází k reorganizaci soutěže. Muži Auto Škody, kteří skončili ve III. lize na 11. místě se ovšem nedokážou tímto výsledkem kvalifikovat do II. ligy a proto v nadcházející sezóně hrají novou soutěž s názvem Společná regionální liga. Nižší věkové kategorie předvádějí stabilně vyrovnané výsledky, za zmínku stojí snad jen výborná umístění mladších žáků pod vedením Radovana Kábrta, ti se stali přeborníky Středočeského kraje a tím se kvalifikovalo na mistrovství České republiky ve své kategorii.

V sezónách 2003/2008 se tedy družstvo mužů snaží o postup ze Společné regionální ligy, bohužel jejich výsledky tomu neodpovídají. Z počátku se mužstvo potýkalo s nedostatkem hráčů, ale postupem času bylo doplňováno mladými odchovanci. V mládežnických kategoriích stojí za zmínku například postup starších žáků do zimní Žákovské ligy v sezóně 2005/2006. V této sezóně zazářilo i družstvo mladších dorostenců, kteří se po výborně odehrané sezóně kvalifikovali na turnaj o postup do I. ligy mladšího dorostu, který se konal na domácí půdě. Výhrou tohoto turnaje dostalo mužstvo možnost

zahrát si nejvyšší dorosteneckou soutěž v České republice a pro oddíl to byla odměna za dlouholetou práci s mládeží.

Sezóna 2008/2009 byla jedna z nejúspěšnějších sezón mladoboleslavské házené. Družstvo mužů, znatelně omlazené odchovanci a s posilou Danielem Pickem, začínalo sezonu s jasným cílem, postup do II. ligy. Po podzimní části byla Auto Škoda na druhém místě, a když na jaře předvedla skvělý výkon a neprohrála ani jedno utkání, stala se suverénním vítězem Společné regionální ligy. Starší dorostenci se v této sezóně stali bezkonkurenčním vítězem II. ligy, když o jejich vítězství bylo rozhodnuto již dvě kola před koncem.

Muži Auto Škody tedy od sezóny 2009/2010 hrají II. ligu Severo-východních Čech. Přes počáteční potíže, kdy tým nepodával příliš dobré výkony a umísťoval se spíše v druhé půli tabulky, je dnes právoplatným členem této soutěže. V posledních dvou sezónách dokonce začíná pomýšlet na přední příčky. Zároveň v sezóně 2010/2011 rozhodl oddíl založit i „B“ tým, který se od té doby účastní opět Společné regionální ligy.

6.2.3 Současnost a týmy HC TJ AŠ Mladá Boleslav

Přípravka – hraje se stylem 4+1

Minižáci – hraje se stylem 4+1

Mladší žáci – oblastní přebor

Starší žáci – oblastní přebor

Mladší dorost – II. liga mladšího dorostu

Muži „B“ – Společná regionální liga

Muži „A“ – II. liga Severo-východních Čech (dále jen SVČ)

V současné době nastupuje „A“ tým mužů HC TJ AŠ Mladá Boleslav již pátou sezonu v II. lize SVČ, kde se v posledních dvou sezónách umísťoval v první půli tabulky. Tým je tvořen především mladšími hráči, většinou mladoboleslavskými odchovanci, doplněnými hostujícími posilami na limitovaný přestup z Libereckého Handball klubu. Samozřejmě základ tvoří i několik starších a zkušených hráčů. Vedoucím mužstva je Jan Polesný, trenérem Petr Kulas a jeho asistentem Bruno Kelava.

„B“ tým mužů je od sezóny 2010/2011 aktivním účastníkem Společné regionální ligy. „B“ tým byl založen především kvůli velkému počtu hráčů v nejvyšší věkové kategorii, kteří ovšem neměli ambice hrát za „A“ tým II. ligu SVČ, neměli dostatek času na tréninky a zápasy, ale také pro mladé hráče, pro které je to cenný mezikrok z žákovské ligy. Pro malý

počet týmů v této soutěži hraje každý tým se všemi ostatními týmy 3x během jedné sezóny. Mladoboleslavská rezerva podává stabilně dobré výsledky a obsazuje pravidelně přední místa tabulky. Vedoucím mužstva je Jan Polesný a trenérem Radovan Kábrt.

Oddíl HC TJ AŠ Mladá Boleslav se bohužel dlouhodobě potýká s nedostatkem mládeže a tak neměl v sezóně 2013/2014 dostatek hráčů v kategoriích starších žáků a mladšího dorostu. Proto se rozhodl spolupracovat s klubem TJ Sokol Bělá pod Bezdězem, za který v této sezóně bude několik mladoboleslavských nadějí nastupovat. Kvůli nedostatku hráčů nebylo v této sezóně zapsáno do žádné soutěže ani družstvo starších dorostenců. Hráči této věkové kategorie tak pravidelně nastupují za „B“ tým Auto Škoda, které hraje Společnou regionální ligu.

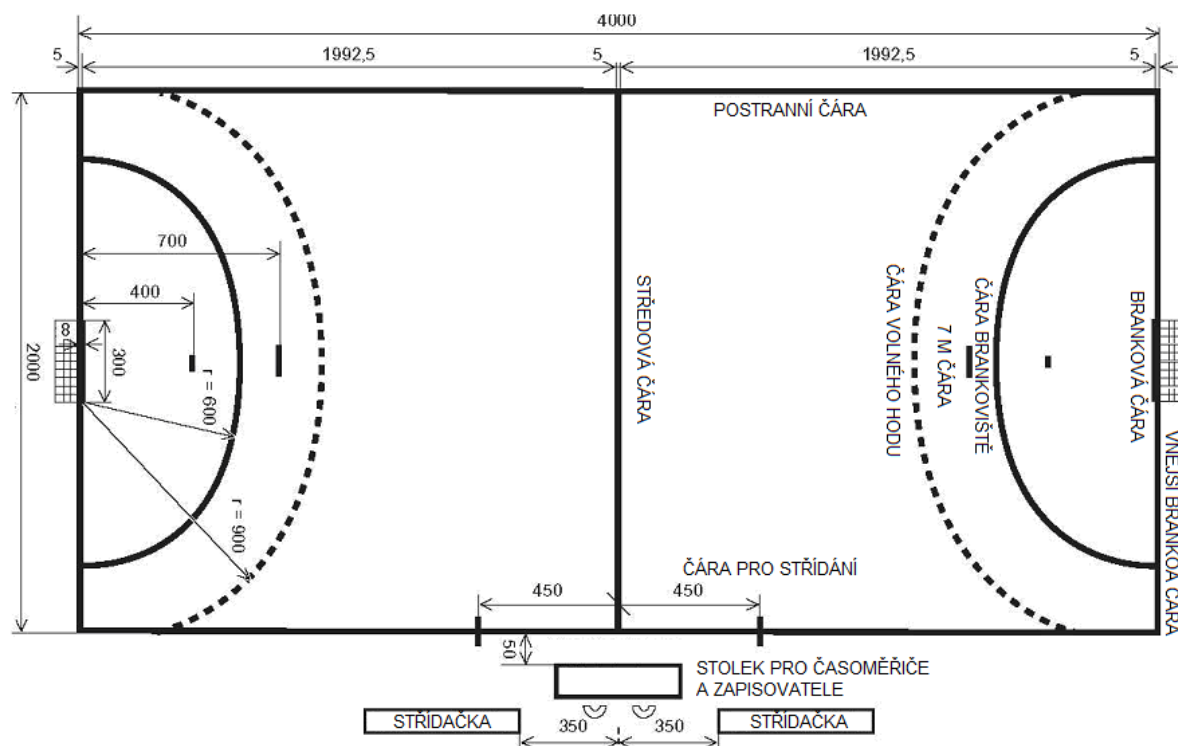
Družstva přípravky a minižáků hrají herním stylem 4+1 turnajovou formou. Během zápasů je komisí rozvoje doporučeno nepoužívat veřejný ukazatel skóre, ale, aby skóre sledoval pouze zapisovatel, který na konci vyhláší výsledek. Ani předávání a vyhlásování vítězů turnaje není klasické, ale je bráno spíše jako odměna za účast na turnaji, kdy všichni zúčastnění hráči obdrží stejné ceny. Trenérem mladších žáků je Ing. Zdeněk Galetka, vedoucím družstva minižáků Tomáš Čížek a trenérem Ladislav Fišera.

6.2.4 Hrací a tréninkové prostory

K činnosti házenkářského klubu jsou nezbytné odpovídající prostory, ve kterých mohou hráči pravidelně trénovat a odehrávat svá mistrovská utkání. Hřiště, na kterém se hraje II. a vyšší liga házené, musí být kryté a podléhá přísnějším normám IHF (International Handball Federation).

Hřiště (Obrázek č. 8) má podobu obdélníku o rozměrech 40 m x 20 m a je rozděleno na dvě stejné poloviny středovou čarou. Na obou polovinách jsou pomocí čar, které mají šířku 5 cm a jsou součástí hracího prostoru, jasně vyznačená brankoviště ve vzdálenosti 6 m od brankové čáry, dále pomocí přerušované čáry je 3 m před brankovištěm vyznačeny čáry volného hodů (9 m čáry) a poslední jsou čáry trestných hodů, které jsou vzdáleny od brankových čar 7 m. Samozřejmě by kolem hrací plochy měla být minimálně 1 m ochranná zóna [Konečný 2005, s. 4-6].

Obrázek 8: Hřiště na házenou



Zdroj: Konečný 2005, s. 6.

Klub HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav má pro svou tréninkovou a herní činnost k dispozici sportovní halu, které je provozována Městskou společností sportovních a rekreačních areálů s.r.o. Hala má rozměry 57 m na délku, 28 m na šířku a 22 m na výšku, čímž zcela odpovídá normám nejen pro házenou, ale i pro další sporty, jako je například volejbal, basketbal, florbal, atd. Kapacita je 500 míst na sezení a součástí vybavení je i elektronická výsledková tabule s časomírou. Hala je umístěna prakticky ve středu města, a tak je jak pro hráče, tak pro fanoušky dobře dostupná. Součástí haly je i posilovna, soukromý masážní salón a restaurační zařízení. Hala je zároveň sídlem mateřské organizace TJ Auto Škoda Mladá Boleslav [Handball Club TJ Auto Škoda Mladá Boleslav 2013].

6.2.5 Propagace klubu

Stejně jako ostatní kluby, snaží se i klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav propagovat svou činnost, informovat veřejnost a zviditelňovat nejen sebe, ale i házenou samotnou. Cílem je přilákat nejenom nové fanoušky a partnery, kteří by chtěli klub nějakým způsobem podpořit, ale i nábor nových členů, především do mládežnických kategorií. Klub využívá ke své

propagaci především webové stránky (www.hazena-hctjasmb.cz), které jsou pravidelně aktualizovány a poskytují tak kvalitní informace jak hráčům, tak fanouškům. Stránky prošly určitým vývojem a v dnešní době jsou na poměrně vysoké úrovni. Jsou situovány do klubových barev (žlutá, modrá) a jasně členěny do jednotlivých záložek. Záložky jsou zaměřeny například na jednotlivá družstva od přípravky až po muže. Po otevření těchto záložek se dozvíme soupisky a výsledky družstva v dané sezóně. Dále jsou zde záložky věnované stručné historii klubu, fotogalerii a samozřejmě kontaktním údajům. Můžeme na nich najít i informace o vedení klubu, kalendář akcí a tréninků. Hráči jsou pomocí stránek informováni o případných změnách časů tréninků nebo odjezdů na zápasy. Od sezóny 2013/14 jsou zde i odkazy na video sestřihy domácích zápasů a rozhovory s hráči „A“ družstva. Na stránkách nalezneme i odkazy na jednotlivé soutěže, které družstva hrají a samozřejmě i na Český svaz házené. Nemalý prostor je zde věnován i partnerům a sponzorům klubu.

V dnešní době popularity sociálních sítí nezůstává ani klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav pozadu a má svůj účet na Facebooku. Snaží se touto formou komunikovat především s mladší generací a zapojit ji tak do dění v klubu. Proto na Facebooku pořádá události upozorňující na jednotlivé domácí zápasy nebo například každoroční házenkářský ples. Samozřejmostí je poskytování aktuálních informací o výsledcích nebo případných změnách. Klub přidává přes svůj účet většinou i několik fotografií z právě odehraných zápasů a sdílí články soupeřů, rozebírající jednotlivá odehraná utkání s mladoboleslavským celkem.

Klub také dříve spolupracoval s místními periodiky, jako jsou Mladoboleslavský deník a mbnoviny.cz, kterým poskytuje fotografie a komentáře k odehraným zápasům. Bohužel v dnešní době se články o mladoboleslavské házené objevují spíše zřídka. Bylo natočeno i několik málo reportáží pro regionální televizi První boleslavská s.r.o., jejíž vysílání je možno sledovat online nebo například na úřadech v Mladé Boleslavi.

V prostorách haly je klubu vyhrazena informační tabule, která je využita především k náborovým účelům. Jsou zde uvedeny kontakty pro rodiče potencionálních mladých hráčů a termíny jednotlivých tréninků nebo náborových akcí. Klub dále využívá plochy haly pro vylepování plakátů, upozorňujících na jednotlivé akce.

Fanoušci a hráči mají také možnost si po domluvě se zástupcem klubu objednat předměty s logem klubu nebo s originálním klubovým potiskem (Obrázek č. 9). V nabídce jsou mikiny, trička, ponožky, šály a minidresy do auta.

Obrázek 9: Originální klubový potisk



Zdroj: Handball Club TJ Auto Škoda Mladá Boleslav 2013 [online]. Dostupné z: <http://www.hazena-hctjasmb.cz/Ke-stazeni.html>

6.2.6 Cíle klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav

Každá sportovní organizace je jedinečná a má různé cíle. Zaleží na podmínkách a prostředí, ve kterém se organizace pohybuje a proto se cíle organizací tolik liší. Mluvíme o cílech ekonomických, sportovních a sociálních, které jsou na sobě vzájemně závislé.

a) Ekonomické cíle

Ekonomické cíle klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav jsou zaměřeny především na jeho stabilizaci- je třeba, aby disponoval vyrovnaným hospodářstvím, protože v dnešní době není jednoduché zajistit dostatek finančních prostředků pro jakoukoliv sportovní organizaci. Cílem je najít dodatečné finanční zdroje, aby mohlo být vytvořeno ekonomicky silné prostředí pro tým usilující o postup do I. ligy. Klub by měl dále udržovat dobré vztahy se stávajícími dárci, ale také se aktivněji věnovat vyhledávání dárců a sponzorů nových. Dobré vztahy by měl klub udržovat i s městem Mladá Boleslav, které každoročně přiděluje dotace na sportovní činnost mládeže a tato částka je pro klub poměrně značným výnosem.

b) Sociální cíle

Hlavním sociálním cílem klubu je poskytovat mládeži možnost aktivně využít volný čas. Snaží se postupně rozvíjet jejich kladný vztah ke sportu a k pohybovým aktivitám. Zároveň tak působí jako prevence proti závislostem mladých lidí na návykových látkách jako jsou drogy, alkohol nebo cigarety a přispívá tak k jejich zdravému životnímu stylu. Dalším sociálním cílem klubu je spokojenost všech jeho členů a klubová sounáležitost. Usiluje o vytvoření dobrého kolektivu hráčů, který bude dobře fungovat jak po sportovní tak po sociální stránce. Klub se snaží vybudovat maximální zázemí pro jeho sportovní činnost, ale nezapomíná ani na rodiny, přátelé a partnery hráčů, kteří tvoří valnou většinu klubových fanoušků. Snaží se jim nabídnout kvalitní kulturní zážitek na všech jeho utkáních a prezentovat se tak veřejnosti v co nejlepším světle. Snahou klubu je především udržování dobrých vztahů mezi jednotlivými členy, proto často pořádá po domácích zápasech menší posezení hráčů a vedení klubu, na kterém se rozebírá odehraný zápas a taktika do nadcházejících utkání. Po odehrané sezóně organizuje klub pro hráče a jejich nejbližší rozlučku spojenou se zhodnocením sezóny. Mimo jiné pořádá například klub již třetím rokem házenkářský ples s tombolou a hudebním programem.

c) Sportovní cíle

Sportovní cíle HC TJ AŠ Mladá Boleslav jsou stejně jako u ostatních sportovních neziskových organizací na prvním místě. Klub se snaží zajistit kvalitní prostředí, aby mohli hráči podávat nejlepší výsledky. Hlavním sportovním cílem klubu je, aby se „A“ tým mužů udržel v II. lize SVČ a do tří let, pokud se podaří vybudovat ekonomicky silnější zázemí, se pokusil postoupit do I. ligy. Dalšími sportovními cíli je dlouhodobá výchova mládeže, rozšíření členské základny a následné zařazení mladších odchovanců do sestavy „A“ mužstva. Právě velikost členské základny má poměrně značný vliv i na ostatní cíle klubu. Jestliže bude mít klub k dispozici stabilní a širokou členskou základnu, dá se předpokládat i zvýšení výkonnostní úrovně. Klub se svou činností snaží podporovat mladé talenty a spolupracuje i s jinými týmy, ve kterých jsou mladí odchovanci na hostování, aby získávali nové zkušenosti. Cílem klubu je zajistit kvalitní a metodicky správný trénink pro všechny členy oddílu. Pokud budou hráči podávat dobrý výkon a hrát atraktivní rychlou házenou, bude jejich hra divácky zajímavá, což pomůže k zviditelnění klubu a házené samotné.

6.3 Analýza hospodaření HC TJ AŠ Mladá Boleslav

Jak již bylo řečeno, nestátní neziskové organizace, kterou je právě i klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav, nejsou primárně zaměřeny na tvorbu zisku, ale na dosažení maximálního užitku a uspokojování potřeb svých členů. Klub však, stejně jako jiné podniky, musí věnovat pozornost hospodaření se svými prostředky a hlídat si své finance, aby mohl zabezpečit finanční zdroje pro svou činnost. Samozřejmě určitý rozdíl najdeme v jednotlivých položkách výnosů a nákladů, které se budou v každém klubu lišit, stejně tak jako finanční hodnoty těchto položek. Možnosti financování klubu jsou závislé na jeho velikosti a na počtu jeho členů. Ve většině případů platí pravidlo přímé úměry, kdy čím je klub větší a má více členů, proudí tímto klubem více financí a naopak.

6.3.1 Výnosy HC TJ AŠ Mladá Boleslav

a) Oddílové příspěvky

Oddílové příspěvky jsou nezanedbatelnou položkou v oblasti výnosů klubu. Každý hráč oddílu HC TJ AŠ Mladá Boleslav hradí oddílové příspěvky, s výjimkou hráčů „A“týmu, kteří jsou v klubu na limitovaném přestupu. Výše příspěvků je pevně stanovena a odvíjí se od věkových kategorií. Muži, starší dorost a mladší dorost hradí 3500 Kč za rok, starší žáci a mladší žáci 3000 Kč za rok a minižáci s přípravkou 2500 Kč ročně. Příspěvky se platí ve dvou splátkách vždy na začátku podzimní a jarní části sezóny.

b) Dotace

Klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav již několik let uplatňuje možnost zažádat o dotace města Mladá Boleslav na sportovní činnost mládeže. Město Mladá Boleslav přispívá klubu částku odvíjející se od počtu jeho členů hrajících v kategoriích přípravek mládeže až juniorů a u kterých klub může doložit jejich soustavnou a pravidelnou činnost ve sportovních soutěžích v předcházejícím roce. Město rozlišuje také, zda je hráč obyvatelem přímo Mladé Boleslavi nebo jestli pochází z jejího okolí. Dotace na mladoboleslavského hráče činí 500 Kč a na mimo boleslavského hráče 200 Kč, 200 Kč přispívá město i na hráče v kategorii přípravy. Tyto částky jsou poté ještě vynásobeny určitým koeficientem. Žádost projednává

komise tělovýchovy a sportu a o následném udělení dotace rozhoduje dle její výše rada města nebo zastupitelstvo města Mladá Boleslav [Šubrt 2013].

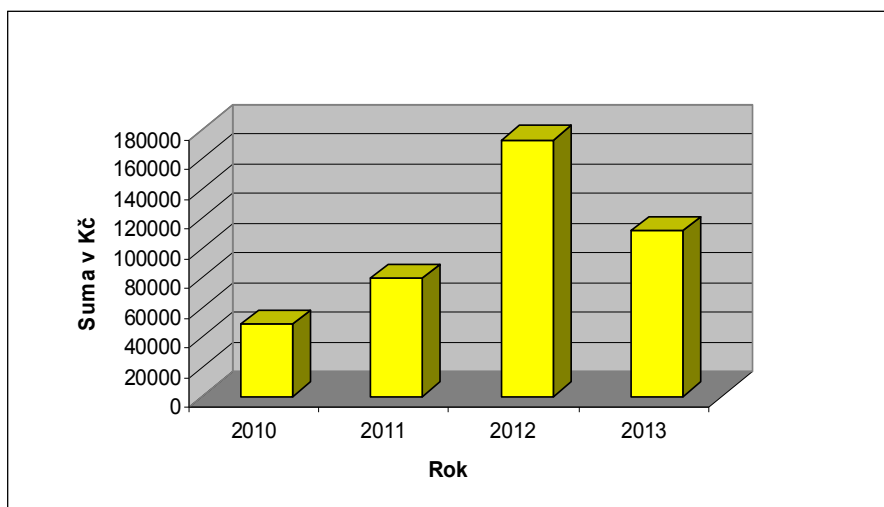
c) Sponzorské příspěvky

V dnešní době hrají sponzorské příspěvky pro sportovní organizace velkou roli a mnohdy jsou na ně doslova odkázány. Sponzorská podpora všeobecně má však v poslední době klesající tendenci. Není jednoduché si udržet sponzora na dlouhodobou spolupráci a bohužel se stejným problémem se potýká i HC TJ AŠ Mladá Boleslav. V současné době klub nemá žádného dlouhodobého sponzora, což je pro něj znatelným omezením, hlavně pro tvorbu dlouhodobých cílů, které s sebou nesou pro klub samozřejmě určitá finanční zatížení. Většina výnosů oddílu pramení z jednorázových darů a to především od regionálních firem.

d) Dary

Jak již jsem zmínil, dary jsou pro klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav jednou z nejdůležitějších položek v oblasti výnosů a klub by bez nich prakticky nemohl fungovat. Vedení klubu se bohužel každý rok musí potýkat s problémem nedostatku financí, a tak je nuceno hledat a oslovovat stále nové regionální firmy s žádostí o peněžní dar. Z ekonomického hlediska je dar pro oddíl poměrně výhodný, protože za něj neodvádí žádnou daň. Nevýhodou je však právě nejistota těchto darů do budoucna. Dar ovšem může mít i nefinanční podobu, může se jednat například o sportovní vybavení nebo o určitou službu. Klub má několik poměrně stálých partnerů, kteří mu přispívají dary na jeho činnost. V posledních letech jsou asi nejštědřejšími dárci EKOM vzduchotechnika s.r.o., která přispěla od roku 2011 do dnešní doby bezmála 245 000 Kč, dále Strojírny Holding a.s., které přispěly od roku 2010 částkou 90 000 Kč a nesmíme zapomenout ani na firmu Perfekta print s.r.o., která darovala klubu od roku 2011 přibližně 28 500 Kč. Mezi další dárce patří například HLS Czech s.r.o., JKJ s.r.o. a dárce z řad rodičů.

Graf 1: Výše daru v jednotlivých letech 2010-2013



Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Náklady HC TJ AŠ Mladá Boleslav

a) Startovné

V každé sezóně musí klub za každý svůj tým, který nastupuje v soutěžích řízených Českým svazem házené nebo krajskými svazy házené, hradit startovné. V této položce je zahrnuto i takzvané individuální startovné, které klub hradí za všechny své členy, kteří jsou zároveň členy Českého svazu házené a zastávají určitou pozici ve výše zmíněných soutěžích. Jsou to například pozice hráč, trenér, zodpovědný vedoucí, rozhodčí, delegát nebo hlavní pořadatel.

Individuální startovné se hradí jednou za danou sezónu a to ve výši 250 Kč na osobu, která je starší 19 let nebo klub hradí snížené individuální startovné 125 Kč na osobu, která je mladší 19 let, ale starší 11 let. Členové Českého svazu házené mladší 11 let jsou od individuálního startovného osvobozeni. Finanční prostředky, které takto Český svaz házené získá, jsou určeny k financování činnosti krajských svazů házené, ve kterých daný klub působí [Český svaz házené 2012].

b) Registrace

Stejně tak jako ostatní kluby je i klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav povinen uhradit každý rok do konce ledna nového roku takzvaný roční klubový členský příspěvek ve výši 1000 Kč, v případě opoždění platby zvýšený na 1500 Kč. Klub je však v tomto ohledu vzorným plátcem. Dále je každý nový člen klubu, který chce být registrovaným členem Českého svazu házené a mít právo se zúčastnit mistrovských soutěží, povinen uhradit dle výše svého věku registrační poplatek. Poplatek za člena do 10 let včetně je 50 Kč, od 11 let do 18 let je to 100 Kč a pro členy starší 18 let je to 200Kč. Takto nově registrovaný člen je povinen zaplatit ještě 25 Kč manipulačního poplatku, který je využit na zhotovení registračního průkazu [Český svaz házené 2013]. Za všechny své nové členy náležitosti zajišťuje a platby hradí klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav z jejich prvních oddílových příspěvků.

c) Cestovné

Položky týkající se cestovného a prostředků vynaložených klubem HC TJ AŠ Mladá Boleslav na dopravu svých družstev na utkání a turnaje jsou jedny z nejvyšších a pro klub tudíž nejvíce finančně zatěžující. Svůj podíl na tom má samozřejmě i celková ekonomická situace v České republice a stále se zvyšující ceny pohonných hmot. „A“ tým nastupuje od sezóny 2009/2010 v II. lize SVČ, což s sebou zákonitě přineslo vyšší náklady na dopravu a zároveň přibyly i nové náklady na dopravu po založení „B“ týmu v následující sezóně. Klub se snaží na cestovním šetřit hlavně tím, že na mistrovská utkání obou družstev mužů využívá vlastních automobilů hráčů nebo trenérů a hradí jim pouze pohonné hmoty v závislosti na ujetých kilometrech. V nižších věkových kategoriích se snaží klub podobným způsobem zapojit rodiče hráčů, ale bohužel ne vždy se podaří sehnat dostatek ochotných rodičů, kteří mají k dispozici automobil, a tak je klub nucen využít soukromé autobusové dopravy, což s sebou přináší další náklady.

d) Odměny rozhodčím

V soutěžních utkáních pořádaných Českým svazem házené nebo krajskými svazy házené, náleží rozhodčím finanční odměna. Výše této odměny je stanovena úrovní soutěže, kterou rozhodčí píská. Při zápasech družstev HC TJ AŠ Mladá Boleslav, hrajících poměrně

nízké soutěže s výjimkou „A“týmu, se pohybuje odměna rozhodčích v řádu stokorun (250 Kč – 400 Kč). Odměny vyplácí ze svých zdrojů klub a vždy hotově před utkáním [Český svaz házené 2012].

e) Pronájem sportovní haly

Klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav využívá ke své sportovní činnosti městskou Sportovní halu, která je majetkem města Mladá Boleslav a o její provoz se stará Městská společnost sportovní a rekreační areály s.r.o. Klub má stejně jako ostatní sportovní organizace, využívající pravidelně prostor Sportovní haly ke své herní a tréninkové činnosti, slevu na pronájem. Klub platí 250 Kč na hodinu za trénink mužů a 50 Kč na hodinu za trénink mládeže, ale polovinu z těchto částek ještě hradí TJ Auto Škoda Mladá Boleslav. Pro oddíl je to samozřejmě znatelná úleva, protože muži doplnění staršími dorostenci trénují 3x týdně po 1,5 hodinových tréninkových jednotkách, mladší dorost společně se staršími žáky dokonce 4x týdně také 1,5 hodiny a nakonec 2x týdně také po 1,5 hodině trénují dohromady družstva mladších žáků, minižáků a přípravy. K tréninkům nesmíme zapomenout připočítat ani mistrovské zápasy, které se hrají o víkendech a také turnaje pro kategorie minižáků a přípravy, na jejichž organizaci se klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav aktivně podílí.

f) Spotřeba sportovního materiálu

Do této kategorie je zahrnuto veškeré sportovní vybavení, které klub na své náklady pořizuje pro členy klubu, a to především pro aktivní hráče. Klub nakupuje například házenkářské míče, hlavně pro družstva v nejmladší věkové kategorii, kdy není potřeba, aby si každý hráč pořizoval svůj vlastní míč a dále pak několik míčů pro obě družstva mužů, které jsou určeny především na zápasy nebo poslouží jako záložní při trénincích. Oddíl několikrát za sezonu nakupuje speciální házenkářské lepidlo (vosk), jehož spotřeba je především u družstev mužů poměrně velká. Dále klub nakupuje pro všechna svá družstva sportovní dresy tak, aby každé družstvo mělo na sezonu minimálně dvě sady. Opět je zde větší spotřeba dresů u družstev mužů, protože házená je kontaktní sport a dresy proto podléhají značnému opotřebení. Tato kategorie dále také zahrnuje například pořízení dalšího sportovního oblečení a tréninkových pomůcek jako jsou kužely, švihadla nebo medicimbaly.

g) Členské příspěvky TJ AŠ Mladá Boleslav

Klub HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav je jedním ze členů TJ AŠ Mladá Boleslav a jako takový je povinen platit jednou ročně členské příspěvky. Klub hradí 180 Kč za člena staršího 18 let a 80 Kč za člena mladšího 18 let. Klubu však z tohoto členství plynou výhody jako jsou například výše zmíněné příspěvky na pronájem haly.

h) Pokuty a penále

Jak je možné vyčíst z následujících tabulek, jsou družstva klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav poměrně disciplinovaná. Jistou zásluhu na tom mají určitě všichni trenéři a vlastně celé vedení klubu, které se snaží vychovávat své svěřence v duchu fair play již od nejnižších věkových kategorií. Výjimkou však byl v roce 2011 výpadek hráčů staršího dorostu, kteří neunesli prohru v domácím mistrovském zápase a nechali se vyprovokovat k hromadnému konfliktu, do kterého se zapojili i diváci. Klub byl za to na disciplinárním řízení náležitě finančně potrestán a po zbytek sezóny mělo družstvo zákaz hrát domácí zápasy na palubovce Sportovní haly v Mladé Boleslavi. Tím se družstvo staršího dorostu připravilo o domácí publikum a klub musel vynaložit větší finanční prostředky na jejich dopravu.

i) Drobné vybavení

Drobným vybavením je míněno především vybavení lékárničky, které klub pravidelně doplňuje. Jak jsem již zmiňoval, házená je kontaktní sport a o drobná zranění v ní není nouze, proto si klub na vybavení lékárničky zakládá, aby mohl vždy nejenom své hráče, ale i hráče soupeře náležitě ošetřit.

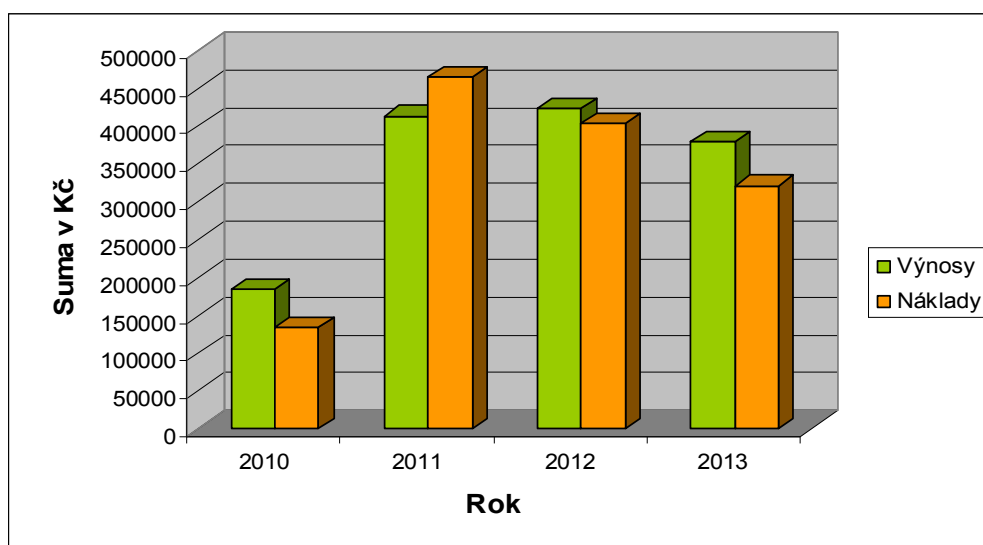
j) Ostatní náklady

Do ostatních nákladů je zahrnuto občerstvení rozhodčích, pořizování cen a pohárů do turnajů pořádaných klubem HC TJ AŠ Mladá Boleslav, poštovné, provize, stravování a ubytování trenérů na každoročním letním soustředění.

6.4 Porovnání výkazů zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav v jednotlivých letech

V této části mé bakalářské práce se budu podrobněji věnovat porovnání výkazů zisků a ztrát HC TJ Auto Škoda v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013. Dlouhodobou snahou klubu je disponovat vyrovnaným hospodařením, tedy, že výnosy budou minimálně rovny nákladům. Bohužel jsou výnosy sportovních organizací ovlivněny neustále se snižující státní, krajskou a obecní podporou, novelou loterijního zákona a celkově špatnou ekonomickou situací. Klub také nemá, jak již bylo napsáno, dlouhodobého sponzora, jen několik věrných dárců z řad firem v mladoboleslavském regionu. Pro tvorbu následujících tabulek a grafů jsem využil účetní knihy a výpisy z účtů HC TJ AŠ Mladá Boleslav, které mi poskytlo vedení klubu.

Graf 2: Porovnání výnosů a nákladů v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu (Graf č. 2) jsou znázorněny rozdíly ve výnosech a nákladech v jednotlivých letech od roku 2010 do roku 2013. Jak můžeme vidět, rok 2010 byl ziskový a klub ušetřil bezmála 50 000 Kč. Naproti tomu hospodářský výsledek v roce 2011 skončil ztrátou, pohybující se kolem 52 000 Kč a klub musel tento schodek uhradit z našetřených zdrojů z předchozích let. V letech 2012 a 2013 skončil hospodářský výsledek opět ziskem a to necelých 20 000 Kč a 59 000 Kč. Pokud se „A“ týmu mužů HC TJ AŠ Mladá Boleslav

podaří probojovat se dle plánu do 3 let do I. ligy, lze předpokládat další navýšení jak výnosů, tak i nákladů klubu. Výnosy budou spojeny s vyšší atraktivností soutěže pro diváky a také s novými možnostmi jako je například reklamní sponzorování. V případě, že se postup nepodaří, bude se klub snažit především minimálně udržet své výnosy ve stávajících hodnotách.

Následující tabulky (Tabulka č. 1-4) zobrazují výkazy zisků a ztrát HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav v jednotlivých letech. Můžeme vidět, že klub má poměrně dost nákladů, které jsou však neodmyslitelně spojeny s jeho sportovní činností. I přesto je v nich prostor k úspoře. Naproti tomu zdroje výnosů klubu jsou vcelku omezené a jednotvárné, proto by se měl klub v budoucnu rozhodně zaměřit na vyhledávání nových.

6.4.1 Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2010

Na začátku roku 2010 nastupoval „A“tým HC TJ AŠ Mladá Boleslav do druhé části sezóny v II. lize SVČ, kterou hrál prvním rokem. Klub byl tvořen pouze pěti družstvy, která ovšem nastupovala v poměrně vysokých soutěžích. Jak již jsem zmínil, muži „A“ týmu hráli v II. lize SVČ, starší dorost také v II. lize a mladší dorost dokonce v I. lize. V druhé polovině roku na začátku nové sezóny se klub rozhodl založit rezervu mužů, a tak od sezóny 2010/2011 začíná hrát „B“tým mužů ve Společné regionální lize. Klub se však potýká s nedostatkem výnosů a do dalšího roku si klade za cíl oslovit a získat nové dárce, kteří by mu pomohli zlepšit jeho finanční situaci.

Tabulka 1: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2010

Náklady		Výnosy	
Druh	Částka	Druh	Částka
Startovné	10 400 Kč	Oddílové příspěvky	135 450 Kč
Registrace	12 700 Kč	Dary	48 500 Kč
Cestovné	45 912 Kč	Grant města MB	0 Kč
Odměny rozhodčím	18 438 Kč	Dotace na sp. čin. mládeže - MB	0 Kč
Pronájem sportovní haly	14 235 Kč		
Spotřeba sportovního materiálu	9 882 Kč		
Členské příspěvky TJ AŠ MB	4 680 Kč		
Pokuty a penále *	100 Kč		
Drobné vybavení	524 Kč		
Ostatní náklady	17 745 Kč		
Celkem	134 616 Kč	Celkem	183 950 Kč
Zisk		49 334 Kč	

* dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, neovlivňují základ daně

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.2 Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2011

V první půlce roku nastupovalo k soutěžním utkáním pouze pět týmů HC TJ AŠ Mladá Boleslav, avšak v druhé půli roku, na začátku sezóny 2011/2012 klub vedl osm celků ve všech věkových kategoriích od přípravky až po dva týmy mužů. To s sebou samozřejmě přineslo i náklady spojené například s dopravou na utkání, odměnami rozhodčím a spotřebou sportovního materiálu. V tomto roce se také stal již dříve zmíněný konflikt starších dorostenců, za který byl klub náležitě penalizován. Na druhou stranu oddílu se podařilo získat dotace na sportovní činnost mládeže od města Mladá Boleslav.

Tabulka 2: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2011

Náklady		Výnosy	
Druh	Částka	Druh	Částka
Startovné	35 525 Kč	Oddílové příspěvky	169 000 Kč
Registrace	7 075 Kč	Dary	79 317 Kč
Cestovné	198 365 Kč	Grant města MB	15 000 Kč
Odměny rozhodčím	58 613 Kč	Dotace na sp. čin. mládeže - MB	150 110 Kč
Pronájem sportovní haly	24 703 Kč		
Spotřeba sportovního materiálu	21 914 Kč		
Členské příspěvky TJ AŠ MB	9 640 Kč		
Pokuty a penále *	18 000 Kč		
Drobné vybavení	503 Kč		
Ostatní náklady	90 372 Kč		
Celkem	464 710 Kč	Celkem	413 427 Kč
		Ztráta	51 283 Kč

* dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, neovlivňují základ daně

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.3 Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2012

Oddíl má v roce 2012 stále osm týmů, které nastupují k mistrovským utkáním, a proto je výkaz zisků a ztrát pro tento rok poměrně podobný výkazu pro rok 2011. Výraznou změnou je ovšem přírůst výnosů v oblasti darů na takřka dvojnásobnou částku oproti předchozímu roku. Bohužel v tomto roce byla naopak snížena na bezmála polovinu dotace na sportovní činnost mládeže, kterou uděluje město Mladá Boleslav. Klubu se také povedlo snížit své náklady, a to především v oblasti cestovného a pokut.

Tabulka 3: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2012

Náklady		Výnosy	
Druh	Částka	Druh	Částka
Startovné	34 100 Kč	Oddílové příspěvky	171 750 Kč
Registrace	6 550 Kč	Dary	173 000 Kč
Cestovné	166 969 Kč	Grant města MB	0 Kč
Odměny rozhodčím	53 047 Kč	Dotace na sp. čin. mládeže - MB	78 400 Kč
Pronájem sportovní haly	35 569 Kč		
Spotřeba sportovního materiálu	50 393 Kč		
Členské příspěvky TJ AŠ MB	7 960 Kč		
Pokuty a penále *	2 200 Kč		
Drobné vybavení	888 Kč		
Ostatní náklady	45 742 Kč		
Celkem	403 418 Kč	Celkem	423 150 Kč
Zisk		19 732 Kč	

* dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, neovlivňují základ daně

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.4 Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2013

Údaje o výkazu zisků a ztrát za rok 2013 mi vedení klubu poskytlo 15. prosince 2013, a proto je možné, že částka na straně nákladů může být neúplná. Tato nepřesnost je však maximálně do výše 3 000 Kč, což výsledné částky příliš neovlivní.

V první půli roku 2013 dohrává svou sezónu v klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav osm družstev, do nové sezóny 2013/2014 je však pro nedostatek hráčů zapsáno pouze družstev pět. Pro nedostatek hráčů klub nezapiše do soutěže svá družstva v kategoriích staršího dorostu, mladšího dorostu a starších žáků. Klub se rozhodl navázat spolupráci s nedalekým klubem TJ Sokol Bělá pod Bezdězem, za který hráči v těchto kategoriích nastupují, výjimkou jsou hráči staršího dorostu, kteří hrají za „B“ tým HC TJ AŠ Mladá Boleslav. Porovnáním jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát pro rok 2013 je jasné patrný úbytek v oblasti darů a oddílových příspěvků, naproti tomu je jasné znatelný i pokles některých nákladů jako jsou cestovné a startovné.

Tabulka 4: Výkaz zisků a ztrát HC TJ AŠ Mladá Boleslav za rok 2013

Náklady		Výnosy	
Druh	Částka	Druh	Částka
Startovné	23 800 Kč	Oddílové příspěvky	137 500 Kč
Registrace	5 450 Kč	Dary	112 124 Kč
Cestovné	148 399 Kč	Grant města MB	0 Kč
Odměny rozhodčím	60 265 Kč	Dotace na sp. čin. mládeže - MB	130 000 Kč
Pronájem sportovní haly	42 176 Kč		
Spotřeba sportovního materiálu	1 427 Kč		
Členské příspěvky TJ AŠ MB	7 760 Kč		
Pokuty a penále *	0 Kč		
Drobné vybavení	494 Kč		
Ostatní náklady	31 227 Kč		
Celkem	320 998 Kč	Celkem	379 624 Kč
Zisk		58 626 Kč	

* dle zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, neovlivňují základ daně

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 SWOT analýza HC TJ AŠ Mladá Boleslav

Cílem této SWOT analýzy je posouzení vnitřního prostředí podniku, v mém případě tedy HC TJ AŠ Mladá Boleslav. SWOT analýzu HC TJ AŠ Mladá Boleslav jsem vytvořil především na základě rozhovoru s vedením klubu, z analýzy poskytnutých sekundárních dat a z výsledků analýzy hospodaření klubu. Zároveň jsem do této analýzy zahrnul vlastní zkušenosti a poznatky, které jsem získal dlouholetou činností v klubu.

Následující analýza byla vytvořena:

- na základě rozhovoru s vedením klubu
- z výsledků sekundární analýzy dat
- z vlastních poznatků a zkušeností, získaných dlouholetou činností v klubu

Silné stránky (Strenghts)

- dlouholetá tradice klubu
- stabilní členská základna
- nezádluženost klubu
- vícezdrojové financování

- webové stránky
- dlouhodobě úspěšná práce s mládeží
- výkonnostní vzestup
- nízký věkový průměr družstev mužů

Slabé stránky (Weaknesses)

- nedostatečné dlouhodobé a střednědobé plánování
- dobrovolnost
- nízká návštěvnost
- propagace
- nábor nových členů

Příležitosti (Opportunities)

- spolupráce oddílů s regionálními školskými zařízeními
- vyhledávání nových sponzorů a dárců
- podpis dlouhodobé sponzorské smlouvy
- možnost získání grantu od firem nebo nadací
- postup do I. ligy házené mužů
- rozšíření oblasti marketingu
- založení dívčího družstva HC TJ AŠ Mladá Boleslav
- podpora ze strany města Mladá Boleslav

Hrozby (Threats)

- novela loterijního zákona
- ekonomická situace v České republice
- nedostatečná atraktivita házené pro mladé
- všeobecný úbytek talentů

6.6 Návrh na zlepšení situace klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav

Tato závěrečná kapitola je vyústěním celé mé bakalářské práce. Bylo zde využito poznatků nabytých jak v teoretické části, tedy četbou odborné literatury, tak především v části praktické při analýze dokumentů, rozhovorech a zpracování SWOT analýzy. Samozřejmě nemalou roli na zpracování této kapitoly měla také osobních zkušenost a poznatky získané během dlouhodobého působení v klubu. Hlavním cílem této práce bylo vypracovat návrh, který by vedl ke zlepšení situace klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav. Tato kapitola je zaměřena právě na vypracování tohoto návrhu, respektive návrhů. Ty se dotýkají již dříve zmíněných oblastí ekonomického, sportovního a sociálního prostředí klubu. Návrhy byly rozděleny do několika kategorií jako jsou finanční zabezpečení klubu, řízení klubu, členská základna klubu, propagace klubu a materiální zázemí klubu.

a) Finanční zabezpečení klubu

Jak již jsem dříve zmínil, „A“ tým klubu HC TJ AŠ Mladá Boleslav by rád minimálně do tří let usiloval o postup do I. ligy mužů. Tento postup by však s sebou přinesl znatelné finanční zatížení klubu, který na to v současné době není připraven. Klub by měl samozřejmě udržovat nadále dobré vztahy se stávajícími dárci, ale také by se mělo vedení oddílu aktivněji zapojit ve vyhledávání a oslovování nových potencionálních sponzorů a dárců. Do této aktivity by se měli však zapojit i všichni hráči, především v mužské kategorii. Zapojení více členů klubu do této aktivity by mělo vést minimálně k získání nových kontaktů a informací o případných sponzorech. Pokud by ovšem zapojení více členů klubu nepomohlo, navrhuji zaměstnání osoby, která by měla jediný úkol, a to věnovat se právě vyhledávání a oslovování sponzorů a dárců. Odměnou za tuto činnost by byla určitá procentuální provize ze získaných částek. Dále by mohla mít na starost získávání dotací a grantů z obecních, krajských a státních rozpočtů. Bohužel sponzoring v Mladé Boleslavi je spíše zaměřen na divácky oblíbenější sporty, jako jsou fotbal a hokej. Pro klub tedy nebude jednoduché najít velkého sponzora s celostátní působností, a proto navrhuji oslovovat především firmy v regionu Mladé Boleslavi. Tyto firmy by za poměrně vysoké částky dostaly od mladoboleslavského fotbalového a hokejového klubu, hrající nejvyšší a druhou nejvyšší ligu v České republice, relativně malý prostor ke zviditelnění, ale samozřejmě s větší možností o povšimnutí diváků. Klub HC TJ AŠ Mladá Boleslav by však těmto firmám za stejnou nebo možná i nižší cenu

mohl nabídnout daleko větší prostor pro umístění reklamy na své výrobky či služby. Mohl by jim poskytnout prostor na dresech svých mužstev, samozřejmě především „A“ týmu mužů, využití reklamních ploch v prostorách haly během domácích utkání, možnost prezentace firmy před utkáním a během pauzy a přerušení, prostor pro reklamu na webových stránkách klubu, logo firmy na vstupenkách nebo reklamní prostor v informačních letácích rozdáváných při domácích zápasech.

Další návrh se týká zvýšení částky oddílových příspěvků. Jednalo by se o zvýšení v řádech stokorun za rok, což pro jednotlivé hráče není příliš znatelná zátěž, ale pro klub by výsledná suma znamenala nemalé zvýšení výnosů. Navrhují zvýšení oddílových příspěvků o 500 Kč na rok u kategorií mužů, staršího a mladšího dorostu, dále pak o 300 Kč na rok u kategorií starších žáků, mladších žáků, minižáků a přípravky. Klubu by se tak například při stávajícím počtu členů jako v roce 2013 navýšil výnos z těchto příspěvků o 24 000 Kč. Tato částka by pak mohla alespoň částečně ulevit klubu na straně nákladů.

Na domácích zápasech „A“ mužstva by také mohlo být zavedeno dobrovolné vstupné, které by se stalo dalším výnosem a věřím, že většina fanoušků by takto alespoň částečně klubu pomohla. Jednalo by se samozřejmě o symbolické částky, které by ovšem ve výsledku mohly pokrýt náklady například na házenkářské lepidlo, které je klub nucen kupovat několikrát za sezonu.

b) Řízení klubu

Oddíl svou činnost plánuje prakticky ze sezóny na sezónu, což je pro něj poměrně riskantní, neboť každý rok stojí před stejným problémem nedostatku financí pro svou činnost a mohl by tak nastat problém s plněním jeho závazků. Proto bych klubu v první řadě navrhoval stanovit si dlouhodobé a střednědobé cíle a začít s aktivním plánováním a následnou realizací.

Identifikace jednotlivých hráčů s klubem HC TJ AŠ Mladá Boleslav je poměrně vysoká a toho by měl klub využít a zapojit své nejaktivnější členy do aktivit týkajících se řízení klubu, organizace akcí a výchovy mládeže. Téměř polovina hráčů klubu v kategoriích mužů jsou studenti vysokých škol se zaměřením na různé ekonomické, technologické a sportovní obory. Přínos nových pohledů a názorů na vylepšení organizace vedení klubu a práci s mládeží by byl jistě značný. Zároveň by klub mohl využít některé hráče jako asistenty trenérů, především u mladších věkových kategorií a přinést tak nový náboj do tréninků a pomoci motivovat hráče k lepším výkonům.

c) Členská základna klubu

Oddíl HC TJ AŠ Mladá Boleslav se bohužel v současné době potýká s nedostatkem mládežnických hráčů. Probíhají sice celoroční náборы těchto hráčů, které ovšem nejsou podpořeny žádnou větší kampaní. Klub uvede kontakty na trenéry společně s termíny tréninků mládeže, na kterých nábor probíhá, na své webové stránky a na nástěnku v průchodu haly. Tím však jeho snaha o přilákání nových hráčů končí. Navrhuji jednou za čtvrt roku uspořádat náborovou akci a navázat aktivní spolupráci se základními školami v Mladé Boleslavi a jejím blízkém okolí. Hráči klubu by mohli na jednotlivých školách v rámci náboru předvést ukázkové hodiny tréninku a herní činnosti, čímž by se jistě rozšířila házená v povědomí dětí školního věku. Klub by měl také natisknout letáky a plakáty s informacemi o těchto náborových akcích a umístit je na nástěnkách ve školách, popřípadě na úřadech a veřejných místech. Každý nově příchozí člen klubu s sebou přináší nejenom finanční zdroje, ale také kontakty na potenciální podporovatele klubu, u mladších věkových kategorií se počítá především se zapojením rodičů.

d) Propagace klubu

Klub by měl také zlepšit svou celkovou propagaci a začít opět aktivněji spolupracovat s regionálními médii. Tato spolupráce bohužel během posledních let poněkud poklesla a klub tím jistě ztrácí potenciální diváky, sponzory či nové členy. Klub by měl minimálně o domácích zápasech referovat v článcích doplněnými fotografiemi v regionálním tisku (Mladoboleslavský deník, mbnoviny.cz) a o venkovních zápasech informovat alespoň krátkým sloupkem. V rámci spolupráce s tiskem by klub mohl nechávat otisknout také informace týkající se výše zmíněných náborových akcí. Oddíl by měl také navázat na dřívější spolupráci s televizí První boleslavská s.r.o. a přizvat jí opět na své tréninky a domácí zápasy. Touto formou by klub také mohl natáčet a prezentovat náborová videa. Dále navrhuji, aby bylo využito také oblastních rádií, která by hlásila pozvánky na jednotlivé zápasy. Na domácích zápasech „A“ týmu by v rámci propagace klubu mohl být rozdáván informační leták, který by obsahoval například krátký popis průběhu předchozího utkání, výsledky a pořadí v tabulce, seznámení s historií klubu, rozhovory s hráči a vedením nebo také reklamní prostor pro sponzory. V rámci propagace klubu a házené všeobecně bych také navrhoval využít časového prostoru mezi jednotlivými poločasy při zápasech „A“ týmu mužů. Klub by mohl v tomto čase zapojit diváky do soutěží, které by probíhaly na hřišti.

Takové soutěže mohou být orientované jak na zručnost a přesnost, například házení na bránu nebo driblování dvěma míči, tak na vědomosti soutěžících. Otázky mohou být zaměřeny na historii klubu nebo házené všeobecně, ale také se může jednat o otázky tipovací, odhalující osobní životy jednotlivých hráčů. V čase mezi jednotlivými poločasy by také mohli odehrát krátké utkání nejmladší členové klubu a představit tak fanouškům miniházenou, která se hraje stylem 4+1.

Klub se snaží komunikovat se svými fanoušky především prostřednictvím svých webových stránek a svého účtu na sociální síti Facebook. Komunikaci shledávám za poměrně dostačující, jediné co však klubu chybí je zpětná reakce. Klub by proto měl prostřednictvím internetu nebo na domácích zápasech pořádat jednotlivé ankety, týkající se otázek fungování a činnosti klubu. Fanoušci by se tak mohli aktivně zapojit do činnosti klubu, což by jim dodalo pocit náležité identifikace s klubem a oddíl by naopak získal názory pramenící z jeho vnějšího prostředí.

e) Materiální zázemí klubu

V poslední řadě bych se zaměřil také na materiální zázemí klubu. V prostorách haly má klub k dispozici dvě kóje, které slouží jako úložný prostor pro veškeré klubové sportovní zařízení. Prostor kójí je samozřejmě omezen, a proto bych navrhoval provést v nich inventuru majetku. V kójích se nachází mnohdy i několik desítek let nevyužívané sady dresů, míče a trofeje, které by klub mohl zlikvidovat a nahradit novým vybavením pro své hráče.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracovat návrh na zlepšení situace v klubu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav. Důvodem výběru tohoto tématu bylo mé dlouholeté působení v tomto klubu, znalost jeho prostředí a dobré vztahy s vedením, které bylo ochotné poskytnout veškeré potřebné informace.

V teoretické části byla přiblížena problematika týkající se neziskového sektoru, konkrétně pak nestátních neziskových organizací se zaměřením na jednu konkrétní právní formu, a to na občanské sdružení. Dále byly stručně charakterizovány ekonomické a právní normy spojené s občanským sdružením ve sportu a také byla alespoň částečně popsána hodnota dobrovolné práce, bez které by právě tato občanská sdružení a celý neziskový sektor prakticky nemohly existovat. V poslední kapitole teoretické části byla popsána současná situace financování sportu v České republice se zaměřením na sportovní kluby a tělovýchovné jednoty, jejichž nejčastější právní formou jsou výše zmíněná občanská sdružení.

V praktické části byly aplikovány poznatky z teoretické části na házenkářský klub HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav. Dílčí úkoly této práce byly naplněny za pomoci sekundární analýzy dat poskytnutých vedením klubu a na základě rozhovorů se členy vedení. Po studiu historických materiálů týkajících se počátků házené v Mladé Boleslavi a po rozhovoru s Janem Pavlíčkem byla sepsána stručná historie klubu, jehož počátky sahají až do roku 1961. Dalším úkolem bylo analyzovat současný stav klubu, jeho zastoupení v jednotlivých soutěžích, tréninkové a herní prostory, které má klub k dispozici, propagaci klubu, jeho ekonomické, sociální a sportovní cíle. Velký prostor byl věnován také porovnání jednotlivých výkazů zisků a ztrát klubu od roku 2010 do roku 2013, ve kterém byly také popsány jednotlivé položky jeho výnosů a nákladů. Bylo zjištěno, že klub hospodaří se ziskem, kromě výjimky roku 2011, který skončil ztrátou bezmála 52 000 Kč, ale stále mu schází dlouhodobější příjem například ve formě sponzoringu. Poznatky získané z analýzy současného stavu klubu byly zaneseny do SWOT analýzy a následně z nich byl vypracován návrh, respektive návrhy na zlepšení situace klubu. Vypracované návrhy byly zaměřeny na ekonomickou, sociální a sportovní oblast klubu. Návrhy byly rozděleny do několika kategorií, jako je finanční zabezpečení klubu, řízení klubu, členská základna klubu, propagace klubu a materiální zázemí klubu. Návrhy, týkající se finančního zabezpečení klubu, byly zaměřeny na zapojení všech členů klubu do vyhledávání především dlouhodobého sponzora či dárce nebo zaměstnání osoby, která by měla toto vyhledávání a oslovování sponzorů na

starost. Dále bylo navrženo zvýšení oddílových příspěvků a zavedení dobrovolného vstupného na domácích zápasech. Další návrhy byly zaměřeny na řízení klubu. Klub by měl začít s dlouhodobým a střednědobým plánováním své činnosti a zapojit do svých aktivit také nejaktivnější členy, kteří by mohli přinést nové pohledy a názory. Návrhy ohledně členské základny klubu byly zaměřeny především na její rozšíření v mládežnických kategoriích a s tím spojené pořádání náborových akcí a navázání spolupráce se školskými zařízeními v Mladé Boleslavi a okolí. V oblasti propagace klubu bylo také vypracováno několik návrhů. Oddíl by měl znovu navázat aktivnější spolupráci s regionálními médii, využít pauzu mezi poločas domácích zápasů „A“ mužstva, kdy by se mohly odehrát krátké zápasy házené 4+1 nebo pořádat soutěže pro diváky. Svou propagaci by klub mohl zlepšit i na internetu a pomocí anket pro fanoušky získat zpětnou vazbu ke své činnosti. V rámci materiálního zabezpečení klubu bylo navrženo provedení inventury sportovního vybavení v kóji, které má klub k dispozici ve sportovní hale v Mladé Boleslavi a případné nakoupení vybavení nového. Vypracované návrhy byly předloženy vedení oddílu HC TJ Auto Škoda Mladá Boleslav, které je projednalo na členské schůzi a některé z těchto návrhů se rozhodlo realizovat ihned nebo v nadcházející sezóně. Již proběhla inventura majetku a hráčům bylo oznámeno plánované zvýšení oddílových příspěvků. Od druhé poloviny sezóny 2013/2014 se klub chystá zavést dobrovolné vstupné a začít s oslovováním základních škol ohledně náborových akcí. V současné době věnuje klub největší pozornost získání nového dlouhodobého sponzora nebo dárce.

Doufám, že se podařilo naplnit všechny mnou vytyčené cíle a úkoly tak, aby vypracované návrhy, které se klub rozhodne realizovat, vedly ke skutečnému zlepšení jeho situace.

Seznam použitých zdrojů

BAČUVČÍK, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.

BOUKAL, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.

ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČESKÝ SVAZ HÁZENÉ, 2012. *Ekonomická směrnice Českého svazu házené* [online]. Aktualizováno 1. 12. 2012 [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.svaz.chf.cz/dated_documents/ekonomicka%20smernice_12.pdf

ČESKÝ SVAZ HÁZENÉ, 2012. *Zásady individuálního startovného* [online]. Aktualizováno 1. 7. 2012 [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: [http://www.svaz.chf.cz/dated_documents/zasady%20individualniho%20startovneho%20\(schvaleno%202%206%202012\).pdf](http://www.svaz.chf.cz/dated_documents/zasady%20individualniho%20startovneho%20(schvaleno%202%206%202012).pdf)

ČESKÝ SVAZ HÁZENÉ, 2013. *Zásady stanovování poplatků* [online]. Aktualizováno 1. 5. 2013 [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.svaz.chf.cz/dated_documents/zasady%20stanovovani%20poplatku%202013.pdf

Handball Club TJ Auto Škoda Mladá Boleslav [online]. [vid. 12. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.hazena-hctjasmbo.cz/>

HENDL, J., 2005 *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.

HOBZA, V., REKTOŘÍK, J., aj., 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2904-3.

KONEČNÝ, J., 2005. *Pravidla házené* [online]. Praha: Český svaz házené [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.svaz.chf.cz/download_dated.aspx?catid=284

KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2012. *Státní podpora sportu pro rok 2013* [online]. [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2013>

NOVOTNÝ, J., aj., 2011. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-666-0.

PŘÍBOVÁ, M., aj., 1996 *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9299-9.

REKTOŘÍK, J., aj., 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1941-6.

RŮŽIČKOVÁ, R., 2002. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 4. aktual. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 80-7263-120-9

STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŤÁTKOVÁ, K., 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.

STŘELEČ, J., 2012. SWOT analýza. In: *Vlastní cesta* [online]. 23. 7. 2012 [vid. 27. 11. 2013] Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

ŠUBRT, P., 2013. Organizace musí do pátku požádat o dotace na sportovní činnost mládeže. In: *Mladá Boleslav Oficiální web statutárního města* [online]. 10. 1. 2013 [vid. 4. 12. 2013]. Dostupné z: http://www.mb-net.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=9629&id=10374&n=organizace-musi-do-patku-pozadat-o-dotace-na-sportovni-cinnost-mladeze&query=dotace